

Technická univerzita v Liberci
FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A PEDAGOGICKÁ

Katedra: Tělesné výchovy
Studijní program: Ekonomika a management
**Studijní obor
(kombinace):** Management sportovní

Charakteristika financování malých fotbalových
klubů
Aspects of the financing of the small football clubs

Bakalářská práce: 11-FP-KTV-425

Autor:
Martin SVAČIL

Podpis:

Adresa:
17. listopadu 37
400 10, Ústí nad Labem

Vedoucí práce: Doc. PaedDr. Suchomel Aleš, Ph.D.

Konzultant:

Počet

stran	Grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
69	4	4	1	19	7

V Liberci dne: 28. 4. 2011

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin SVAČIL**
Osobní číslo: **P07000353**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management sportovní**
Název tématu: **Charakteristika financování malých fotbalových klubů**
Zadávající katedra: **Katedra tělesné výchovy**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakterizovat možnosti financování fotbalového klubu Provést analýzu financování konkrétních klubů na úrovni okresní soutěže Vyvodit doporučení pro jednotlivé kluby

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management sportu. 1. vyd. Praha : East West Company, 2000. ISBN 80-7219-010-5.

HORA, Jan., aj. Pravidla fotbalu. 1. vyd. Praha : Olympia, 1999. ISBN 80-7033-571-8.

NOVOTNÝ, Jiří., aj. Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací). 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0792-7.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. PaedDr. Aleš Suchomel, Ph.D.

Katedra tělesné výchovy

Datum zadání bakalářské práce: **27. října 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2011**



doc. RNDr. Miroslav Brzezina, CSc.

děkan

L.S.



PaedDr. Jindřich Martinec

vedoucí katedry

dne

Čestné prohlášení

Název práce: Charakteristika financování malých fotbalových klubů

Jméno a příjmení autora: Martin Svačil

Osobní číslo: P07000353

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo.

Prohlašuji, že má bakalářská práce je ve smyslu autorského zákona výhradně mým autorským dílem.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce.

Prohlašuji, že jsem do informačního systému STAG vložil elektronickou verzi mé bakalářské práce, která je identická s tištěnou verzí předkládanou k obhajobě a uvedl jsem všechny systémem požadované informace pravdivě.

V Liberci dne: 28. 4. 2011

Poděkování

Děkuji všem, bez nichž bych svou práci nebyl schopen dokončit. Dík náleží klubům, které se mnou spolupracovaly a vedoucímu práce Doc. PaedDr. Aleši Suchomelovi, Ph.D.

Charakteristika financování malých fotbalových klubů

Resumé

Cílem bakalářské práce je charakterizovat možnosti financování malých fotbalových klubů. V prvních částech obecně popisují způsoby financování sportu, subjekty ovlivňující činnost klubů a výchozí situaci, ve které se kluby nacházejí. Pomocí charakteristiky konkrétního klubu TJ Skorotice podávám přehled o poměrech v amatérském fotbalovém prostředí. Závěrečná doporučení vycházejí z analýzy účetních výkazů klubů TJ Skorotice a TJ Povrly.

V podmínkách amatérského klubu hrají zásadní a nezastupitelnou roli členské příspěvky. Ostatní příjmy jsou pouze příležitostí, kterou kluby mohou využívat k zajištění ekonomické stability. Hlavním prostředkem zajištění dodatečných finančních prostředků a činnosti klubu je dobrovolnictví.

Největší přínos práce je v uceleném přehledu finančních možností malých fotbalových klubů a poskytnutém doporučení do praxe.

Klíčová slova: sport, amatérství, fotbalový klub, členské příspěvky, dobrovolnictví

Aspects of the financing of the small football clubs

Summary

The main purpose of this thesis is to describe possibilities how to finance small football clubs. In the first part I describe financing of sport, subjects influencing functions of clubs and initiatory situation of clubs. According of characterisation on real club TJ Skorotice I show review about situation in amateur football. The recommendations are based on analysis of account sheets of clubs TJ Skorotice and TJ povrly.

Membership fees play main and irreplaceable role in conditions of amateur club. Other revenues are only opportunity, which clubs can use for economic stability securing. Main source for additional finance securing and club activity is volunteering.

The biggest benefit of this thesis is compact review of financing possibilities small football clubs and providing recommendations to the real situation.

Key words: sport, amateurism, football club, membership fees, volunteering

Charakteristik der Finanzierungsmöglichkeiten kleiner Fußballklubs

Zusammenfassung

Die vorliegende Bachelorarbeit verfolgt das Ziel, die Finanzierungsmöglichkeiten kleiner Fußballklubs zu charakterisieren. Allgemeine Beschreibung der Finanzierungsarten im Sport, der die Vereinstätigkeit beeinflussenden Subjekte und der Ausgangssituation der Klubs wird in dem ersten Teil der Arbeit thematisiert. Ausgehend von der theoretischen Untermauerung wird anschließend eine konkrete Charakteristik des Sportvereins „TJ Skorotice“ präsentiert, mit deren Hilfe eine Übersicht der Verhältnisse im Amateurfußballbereich vorgelegt werden soll. Die abschließenden Empfehlungen leiten sich aus der Analyse der Rechnungsbelege (Sportvereine TJ Skorotice, TJ Povrly) ab.

In dem schon erwähnten Amateurbereich spielen die wesentliche Rolle die Mitgliedsbeiträge. Andere Einkommen, die zur Sicherstellung der ökonomischen Stabilität dienen, können nur als gelegentliche Quellen bezeichnet werden. Hinzuzufügen wäre noch die freiwillige Tätigkeit, mit deren Hilfe sowohl die zusätzlichen Finanzierungsmittel besorgt werden, als auch der Betrieb im Klub unterstützt wird.

Die Verwendbarkeit dieser Bachelorarbeit besteht in der komplexen Übersicht der Finanzierungsmöglichkeiten kleiner Fußballvereine und in den Empfehlungen für die Praxis.

Schlüsselwörter: Sport, Amateurbereich, Fußballklub, Mitgliedsbeiträge, Freiwilligkeit

Obsah

Úvod.....	9
1 Cíle.....	11
2 Sportovní prostředí	12
3 Způsoby financování sportu	15
3.1 Prostředky z veřejných zdrojů	16
3.2 Komerční činnost klubu	24
4 Subjekty ve sportovním prostředí.....	28
4.1 Cíle a poslání subjektů.....	28
4.2 Formy subjektů vystupující ve fotbale	29
4.2.1 Vládní struktury	30
4.2.2 Soukromý sektor	34
5 Výchozí situace klubů	38
5.1 Specifika amatérského sportu	38
5.2 Význam neziskového sektoru	40
6 Analýza konkrétních klubů	43
6.1 Charakteristika TJ Skorotice.....	43
6.2 Financování v amatérských podmínkách	56
6.3 Analýza příjmů a výdajů	57
6.3.1 TJ Skorotice	57
6.3.2 TJ Povrly	61
6.4 Doporučení pro kluby.....	65
7 Závěr.....	66
8 Seznam použité literatury	67
Přílohy	69

Úvod

Ve své bakalářské práci se budu zabývat charakteristikou financování malých fotbalových klubů, hlavně na úrovni okresních soutěží, nacházejících se v průřezu českomoravských lig na úplném chvostu. Téma jsem si vybral z důvodu mě blízkého fotbalového prostředí a zájmu nahlédnout do úskalí financování klubu, ve kterém sám působím. Předpokladem pro srovnání byl také názor o větší průhlednosti financování a větší ochotě poskytnout interní informace oddílu. Snahou nebylo vybrat si kluby s milionovými rozpočty, ale zaměřit se na profil klubu, který musí vyjít s rozpočtem vůbec nejnižším. Pozice těchto klubů ve fotbalovém světě je neméně důležitá a zásadní. Talenty, které si velké kluby posléze hýčkají, nezískávají z vlastních lánů. Mladí fotbalisté začínali právě v malých klubech z předměstí a obcí, na což by se nemělo zapomínat.

Fotbal je podle mého názoru stále nejpopulárnějším sportovním odvětvím v naší zemi a konkurenci bychom mohli hledat pouze v hokeji. I přes toto tvrzení je patrná výkonnostní stagnace seniorské reprezentace, jejíž podpora ze strany fanoušků klesá a to se odráží i na počtech diváků na stadionech ligových. Ve světovém fotbale se točí stále více peněz. Na takový trend český fotbal neumí zareagovat a měl by se snažit nalézt jiná východiska. Je třeba si uvědomit, že fotbal začíná od nejspodnějších pater, stejně jako se fotbalista z ničeho nic nestane hvězdou. Čím níže se posouváme v hierarchii soutěží, můžeme nalézt prvky nejčistšího amatérismu, z mého pohledu velice důležitého pro kondici fotbalu v České republice. Podpora talentované mládeže v něm, by pro stát měla být samozřejmostí a motivace k jejich výchově příležitostí.

Amatérské oddíly si jako právní formu vybírají občanské sdružení, na rozdíl od těch profesionálních, kterým působení na trhu velí zabezpečovat svou činnost nejčastěji formou akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným. Profesionální kluby se mohou opřít o silné partnery, investory či sponzory, na druhé straně působí kluby často bez opory svého okolí, a přesto mají dlouhodobou tradici. Pro kluby je důležité, aby se snažily využívat všech dostupných zdrojů pro financování jejich činnosti a efektivně tyto zdroje vynakládaly. Abych zjistil, jak se s těmito problémy a složitostmi vypořádávají kluby na nejnižší úrovni, rozhodl jsem vypracovat na toto téma bakalářskou práci.

Vypracováním SWOT analýzy klubu TJ Skorotice se pokusím popsat příležitosti a hrozby z vnějšího okolí i nastínit silné a slabé stránky konkrétního klubu. Výsledkem SWOT analýzy jsou strategie vycházející z výchozí situace klubu a sjednocených nástrojů vnějších a vnitřních předpokladů. Podklady pro provedení analýzy příjmů a výdajů získám z dostupných účetních výkazů klubů ve zjednodušeném rozsahu, jelikož občanská sdružení na amatérské úrovni vedou převážně jednoduché účetnictví. Některé další interní informace a dokumenty oddíly nechtějí dávat k dispozici.

1 Cíle

Hlavním cílem bakalářské práce je charakterizovat možnosti financování malého fotbalového klubu na amatérské úrovni a tím pro ně vyvodit závěry a doporučení.

Dílčí cíle:

1. Zjistit zdroje financování malých fotbalových klubů,
2. charakterizovat prostředí amatérského klubu,
3. analyzovat konkrétní oddíl TJ Skorotice,
4. porovnat příjmy a výdaje klubů TJ Skorotice a TJ Povrly,
5. vyvodit doporučení pro kluby.

2 Sportovní prostředí

Ve všech kulturách byla hra důležitou součástí společenského dění a patřila mezi hlavní kulturní faktory. V dnešní populaci přebírá funkci hry z velké části sport a stává se tak doslova fenoménem moderní doby. Sport je prostředkem seberealizace, příležitostí vybočit ze všedního života. Díky svému rituálnímu charakteru bývá prožíván jako něco posvátného. Sportovní utkání je slavnostní událostí. Je obdobím, kdy se toleruje mírné odchýlení od společenských norem a řádů. Sportovci prožívají uspokojení jak z výkonu, tak ze společenského uznání. U kolektivních sportů hraje důležitou roli také vědomí sounáležitosti. Diváci zase prožívají nadšení, uvolnění a pocit společenství.

Sport je spojením fyzických i duševních schopností, protože přináší kromě společenských hodnot také zlepšení fyzické síly, vytrvalosti a zdraví. Sport se stal hodnotnou součástí trávení volného času, obohacuje vzájemným poznáním a přispívá k duševní vyrovnanosti jedince.

Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu definuje sport jako „*všechny formy tělesné činnosti, které si prostřednictvím organizované i neorganizované účasti kladou za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonů v soutěžích všech úrovní*“. Sport je zákonem vymezen jako předmět veřejně prospěšné činnosti. Státu ukládána povinnost jej podporovat prostřednictvím ministerstev, správních úřadů a také územně samosprávných celků.

Sport je součástí tělesné kultury, sociálně-kulturní činností, která je-li provozována přiměřeně, napomáhá zlepšení tělesného stavu, rozvoji osobnosti, podporuje mezilidské i mezinárodní kontakty a v neposlední řadě má velký vliv na životní styl a zdraví občanů. Pravidelné sportování upevňuje jak fyzické, tak psychické zdraví a tělesnou kondici, což následně zvyšuje produktivitu a snižuje nemocnost jedince (Rektořík, 2004).

Význam slova sport se postupem času vyvíjí. Dnes je podle Drtiny (2010) pojmem označujícím fyzickou aktivitu provozovanou podle určitých pravidel a zvyklostí, jejíž výsledky jsou navíc měřitelné nebo porovnatelné s jinými provozovateli téhož sportovního odvětví. Z této definice podle něj vyplývá následující omezení:

- Sport je činností, kde je vyvíjena pohybová aktivita – tato podmínka vylučuje z oblasti sportu činnosti, kde se k soupeření používají pouze duševní schopnosti, nebo kde je hra založena na štěstí,
- soutěží se podle jasných pravidel – pravidla pro každý ze sportů by měla být jednotná,
- činnost má soutěžní charakter, dochází k poměřování dosažených výsledků. Podle těchto omezujících podmínek nemůžeme do oblasti sportu zařadit například deskové hry, počítačové hry, hazardní hry, válku, jógu apod.

Jelikož je sport velmi široký pojem, můžeme jej rozlišovat podle různých kritérií. Podle výkonnostní úrovně dělíme sport na masově rekreační, výkonnostní a vrcholový. Rekreačním sportem rozumíme příležitostné amatérské sportování bez oficiální registrace ve sportovním svazu, či s registrací v čistě amatérských soutěžích. Rysem výkonnostního sportu je obvyklý pravidelný trénink, registrace v příslušném sportovním svazu a pravidelná účast v soutěžích. Sportovci mají nejčastěji status amatéra nebo poloprofesionála. Vrcholový sport je charakterizován profesionalismem (nebo poloprofessionalismem), každodenním tréninkem, účastí v soutěžích na mezinárodní nebo minimálně národní úrovni. Dalším kritériem rozdělení sportu může být charakter aktivity účastníků. Zde rozlišujeme aktivní a pasivní účastníky (diváky). Posledním způsobem diferenciacie sportu je sport institucionalizovaný, organizovaný, který můžeme zařadit do veřejné sféry ekonomiky, a sport neinstitutionalizovaný, jež považujeme z větší části za záležitost ekonomiky domácností (Drtina, 2010).

Sportování je smysluplná náplň volného času a možností upevňování sociálních vazeb. Z výzkumů vyplývá jasný rozdíl v chápání sportu u mužů a žen. Muži kladou větší důraz na kondiční význam sportu, případný ekonomický profit a rozšíření sociálních kontaktů, stejně jako i prostředek zvýšení vlastního sebevědomí a společenského kreditu. Ženy se naopak při zdůvodňování absence aktivního sportování opírají o nedostatek času, organizačních možností a finančních prostředků. Jsou také skeptičtější ve věci budoucího aktivnějšího přístupu ke sportu a obecné významu sportu ve společnosti (Sekota, 2008).

Sportovní odvětví se těší obrovskému veřejnému zájmu, ze kterého se odvíjí soustředěná pozornost médií. Vše souvisí se vším, a tak dynamičnosti rozvoje sportovních klání a vysoké pozornosti médií využívají ve velké míře organizace, pro které je to významná možnost prezentace. Vše je směřováno k vrcholovému sportu a reprezentaci jako projev

národního sebevědomí a státní identity. Aby se vyvolané pocity národní hrdosti mohly projevit a sport rozvinout do takové míry, je zapotřebí silné základny amatérského sportu. Amatérští sportovci, kteří vyplňují volnočasové aktivity sportem, dotvářejí jejich kulturu. Sport je jimi podporován po všech stránkách a právě oni umožňují krystalizaci do dnešní vrcholové podoby. Sportování se pro jednotlivce stává životním stylem, utváří jim hodnoty a začleňuje do společnosti. Takovým projevem můžou být i slangové výrazy, tvořící symboliku jednotlivých sportů a dotvářející jednotu sportovců ve svém vlastním odvětví.

Veškeré dopady na člověka v rámci sportování jsou vnímány vesměs pozitivně a to hlavně v pozici neprofesionální. Současný profesionální sport má svá rizika, ať už s uplatněním sportovce po konci kariéry, nebo rizika spojená s možnými zdravotními problémy. Takováto rizika jsou ovšem odrazem v měřítku jednotlivce. Společenským rizikem se stává pozice, kterou zaujímá sport dnes. Situaci vnímám jako posun do konečného stádia vývoje z nejčistší formy sportu do podoby, která nás posouvá do pozice pouhého pasivního diváka. Podobu sportu již nemusíme vnímat jako vyjádření vlastního já, ale pouze jakousi pasivní součástí vlastního života. Vnímejme proto sport, ať už má jakoukoliv definici, pouze jako prostředek vlastního vyjádření.

Sociologické faktory ovlivňující sport

Tato skupina faktorů obsahuje zejména životní styl a jeho změny, módní trendy doby, množství volného času a možnosti jeho využití a vliv referenčních skupin. Vyšší návštěvnost lze očekávat v případě, že fotbalové utkání bude součástí společenského života, lidé budou mít více volného času a budou se aktivně i pasivně zajímat o sport. Referenční skupinou člověka je rodina, přátelé, známí, kteří mohou svými názory, doporučeními a chováním ovlivnit jeho jednání. Velký vliv na fanoušky mají jejich rodiny již v dětství, kdy je přivedou k nějakému sportu nebo berou-li je sebou na sportovní zápasy. Proto již v dětství jsou položeny základy pro preferenci nějakého sportu či klubu. Dalším faktorem je kultura národa nebo oblasti – především v popularitě sportovních odvětví, které je dána i historickým vývojem národa. (Drtina, 2010).

3 Způsoby financování sportu

V této kapitole je důležité si připomenout významný dopad sportování na ekonomiku, protože se významnou měrou podílí na zvyšování pracovní výkonnosti, snižování nemocnosti apod. Stupňování svých schopností a odolnosti vůči různým vlivům se odráží v návratnosti státem vložených prostředků do neziskového odvětví. Koordinátorem celostátní politiky je v tomto případě Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), zabezpečuje soulad rozvoje všech složek tělesné kultury.

Občanským sdružením zajišťují financování sportu zdroje veřejné a zdroje soukromé. V případě malých fotbalových klubů hrajících na rozmezí krajských a okresních soutěží jsou oba příjmy životně důležité a vzájemně se prolínají. Z podstaty neziskových organizací se může zdát, že zásadní roli ve financování hrají příjmy z veřejného sektoru, ale jak se dozvíme níže, soukromé zdroje mají stejnou, ne-li větší váhu v zajištění vyrovnanosti klubových příjmů a výdajů. Bez iniciativy lidí kolem amatérského sportu, kteří prostředky zajišťují, by se fotbal netěšil tak významnému společenskému zájmu.

Fundraising

Celkový proces zajištění neziskových organizací se uskutečňuje v rámci fundraisingu. Jedná se o složitý vědní obor, který je vykonáván spíše ve vyspělejších organizacích, kde je důležitá opravdová profesionalita. Vyjednávání o penězích vyžaduje velikou míru pokory, osobní přístup a důvěru v podporované poslání. Fundraising je podle Ledvinové (1996) „obor zahrnující různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost organizací občanské společnosti“. Aby občanská sdružení plnila svá poslání, přichází na řadu snaha upozornit na sebe vnější okolí organizace a to aktivním způsobem. Fundraiser se zaměřuje hlavně na:

- individuální fundraising – získávání prostředků od individuálních dárců,
- firemní fundraising – získávání prostředků od firemních dárců,
- vlastní výdělečné aktivity – podnikání na základě zákona, poskytování placených služeb v rámci vlastní hlavní činnosti, pořádání benefičních akcí a veřejných sbírek,

- grantový fundraising – získávání prostředků prostřednictvím grantových řízení u nadací, státních orgánů, orgánů místní samosprávy a vyšších územních správních celků.

Aby sportovní kluby mohly dosáhnout progresu, je pro ně získání finanční podpory nepostradatelné. Pokud nemají širokou základnu fanoušků, pomocí kterých by dokázaly chod klubu zabezpečit, hraje reklama zásadní a nezastupitelnou roli ve financování klubů a sportu obecně. Zájem firem o propagaci svých produktů či služeb zajišťuje klubům vysoké finanční prostředky a umožnily tak sportu stát se celosvětovým fenoménem. Prostředkem této spolupráce a důvodem rozšíření sportu je reklama. Přestože reklama ve financování malého sportovního klubu nenabývá takového významu, je potřeba si ji vymezit.

Reklama je placená forma neosobní prezentace výrobků nebo služeb prostřednictvím masmédií nebo pro sport ve specifických formách sportovních reklam (Čáslavová, 2000).

Sportovní reklamu vymezuje Čáslavová (2000) jako vztah jednak k reklamě se sportovními motivy, která je prezentuje s využitím obecných komunikačních médií (např. reklama na plakátech sportovního utkání, pravidelné rozhlasové zpravodajství při zápasech sportovních družstev atd.). Dále se jedná o reklamu, která využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu. Patří sem např. dresy a výstroj sportovců, sportovní nářadí a náčiní, startovní čísla, reklamní pásy, výsledkové tabule a ukazatele.

3.1 Prostředky z veřejných zdrojů

Prvním podstatným finančním zdrojem vstupujícím do sportu je přerozdělení prostředků (zdrojů) ze státního rozpočtu, jako takové jsou využívány hlavně na financování sportovní reprezentace a podpůrných programů vrcholového sportu (zázemí, střediska). Hlavní úkol přerozdělení finančních zdrojů v oblasti amatérského fotbalu tedy spadá pod patronát krajů a obcí. Ty mají jako držitelé peněz za úkol financovat pohybovou rekreaci, pod kterou spadá právě podpora malých fotbalových klubů.

Zahraniční dárci

Od počátku 90. let směřovalo do neziskového sektoru v ČR množství prostředků z programů vlád evropských zemí a ze soukromých zdrojů z USA. Vstupem do Evropské unie (dále jen EU) v roce 2004 jsme se však posunuli do kategorie konsolidovaných zemí, a zahraniční dárci se proto přesunují do jiných oblastí světa.

Vstupem do EU nahrazují tuto formu financování nastupující Strukturální fondy EU. Pro nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) to znamená složitější a pomalejší proceduru výběru a kontroly, což se negativně projevuje hlavně u malých a kapacitně nepříliš silných NNO. Realizátoři projektů již nemají tak vysokou míru volnosti při dosahování deklarovaných cílů. Prostředky byly směřovány nejčastěji do oblastí podpory demokracie, obhajoby veřejného zájmu, lidských práv a podobně, dnes se šance přesouvá na větší oblast organizací (Boukal, 2009).

Daňová soustava

Od roku 1993 vstoupila v České republice v platnost nová daňová soustava a od tohoto data se sledují u občanských sdružení příjmy z hlavní a vedlejší činnosti. Pro hlavní činnosti platí to, že mohou být daňově osvobozeny, ale pouze v případě, jsou-li v souladu se stanovami a jsou-li prováděny pro členy klubu. V případě, že je činnost nabízena za poplatek veřejnosti, je řazena mezi zdaňované příjmy.

Na základě daňových zákonů (zejména daně z příjmů právnických osob) se uplatňuje třídění na příjmy zdaňované a nezdaňované. Český daňový systém pro neziskové organizace je nastaven tak, aby se organizace snažily hospodařit bez přebytku. U daně z příjmu existuje možnost 30% odpočtu ze základu daně. Pokud však 30% základu daně činí v současnosti méně než 300 000,00 Kč, lze je uplatnit celý. Je-li základ daně vyšší než 1 000 000,00 Kč, odpočet uplatnit nelze.

Dále je možno příjmy třídit na vlastní (vznikají z aktivit klubu – příjmy z tělesné výchovy a sportu, ze společenské činnosti, z členských a oddílových příspěvků a z vedlejší hospodářské činnosti) a vnější (klub je získává od jiných subjektů – příspěvky od vyšších sportovních a tělovýchovných orgánů, dary a příspěvky veřejných rozpočtů), (Kudová, 2009).

Výdaje lze třídit na přímé a nepřímé podle toho, jak se vztahují ke sportovní činnosti. Mezi přímé výdaje zahrnujeme výdaje na tělovýchovu a sport, výdaje na soustředění a vzdělávání, na péči o členy, na mezinárodní a společenskou činnost. Nepřímé výdaje jsou nutné pro fungování organizace. Řadí se sem výdaje na hospodářskou činnost, na provoz sportovních a tělovýchovných zařízení, investice a další (Synek, 2002).

Financování tělesné kultury

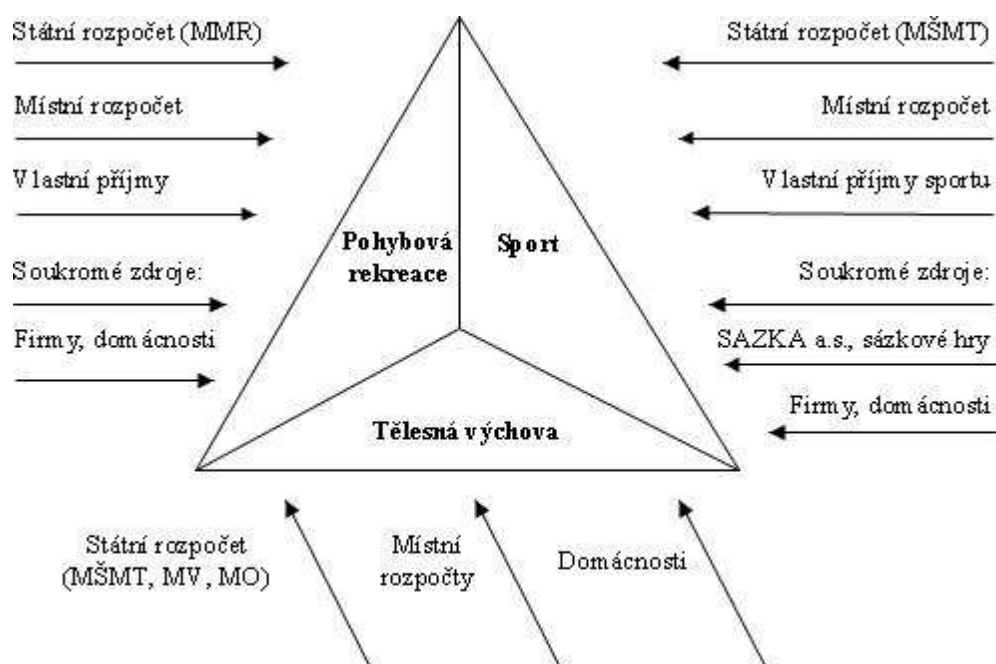
Podmínky financování tělesné kultury jsou dány Zákonem č. 115/2001 Sb. o podpoře sportu, na základě veřejné prospěšnosti jejích složek, tedy tělesné výchovy, pohybové rekreace a sportu. Zákon také stanovuje rozlišnost v poskytnutí finančních prostředků územních samosprávných celků a dalších subsystémů. Rozpor potom spočívá v odlišnosti pojmání veřejné prospěšnosti, jakožto těžce definovatelného ukazatele pro plošné a spravedlivé přerozdělování veřejných financí. K hodnocení prospěšnosti proto slouží tzv. externality „označení pro vnější účinek nějakého ekonomického rozhodnutí, resp. činnosti, tzn. část dopadů činnosti, kterou nese někdo jiný než její původce. Jako externality se označují náklady či výnosy jiných subjektů“ (Wikipedia, 2011). Externalitou ve sportovním odvětví může být například vzdělání, začlenění do společnosti, posílení sebevědomí a v neposlední řadě zdraví. Jejich hodnotu na druhé straně snižují externality negativního typu – doping, hluk, úrazy, u vrcholového sportu nepřizpůsobení se podmínkám po ukončení kariery.

Hodaň a Hobza (2010, 148) „zdůrazňují, že výhradně ekonomické výstupy subjektů (především neziskových organizací) nejsou primárním podnětem k podpoře z veřejných zdrojů, byť je hospodaření těchto organizací působících v tělesné kultuře ztrátové. Podkladem k podpoře – dotaci do neziskové organizace je výše uváděná veřejná prospěšnost vykazované činnosti, nikoli tedy právní forma organizace, jak je mylně v České republice praktikováno“.

Jako posuzovatel na poli veřejných financí v oblasti sportu funguje Rada pro tělovýchovu a sport. Rozhodujícím orgánem, který zkoumá jejich doporučení, je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

Příslušným právníkům osobám, které pohybově-rekreační činnosti realizují, jsou poskytovány finanční dotace ze státního (krajského, obecního) rozpočtu, které pomáhají hradit náklady s činností spojené (vlastní činnost a údržba zařízení), aniž by přinášely jakýkoliv zisk. Podstatné prostředky jsou získávány z příspěvků členů, z jejich podílu na

placení akcí i nákupu materiálu, ale i z různých dotací či grantů. Je možné získávat finanční prostředky i vlastní výdělečnou činností, ale za podmínek přesně stanovených, neprodukujících zisk. Veřejně prospěšná zařízení nutná pro realizaci rekreačních činností jsou majetkem příslušných právnických osob či obcí, které je pronajímají nebo poskytují zdarma. Tyto aktivity jsou realizovány ve sportovních klubech, jejichž činnost má v tomto případě charakter veřejně prospěšné činnosti a má tedy právo na finanční dotace (Hobza a Hodaň, 2010). Celkové vícezdrojové financování tělesné kultury znázorňuje obr. 1.



(Zdroj: Hobza a Rektořík, 2006)

Obr. 1: Vícezdrojové financování tělesné kultury

Financování pohybové rekreace

Pohybová rekreace je financována zejména z těchto zdrojů:

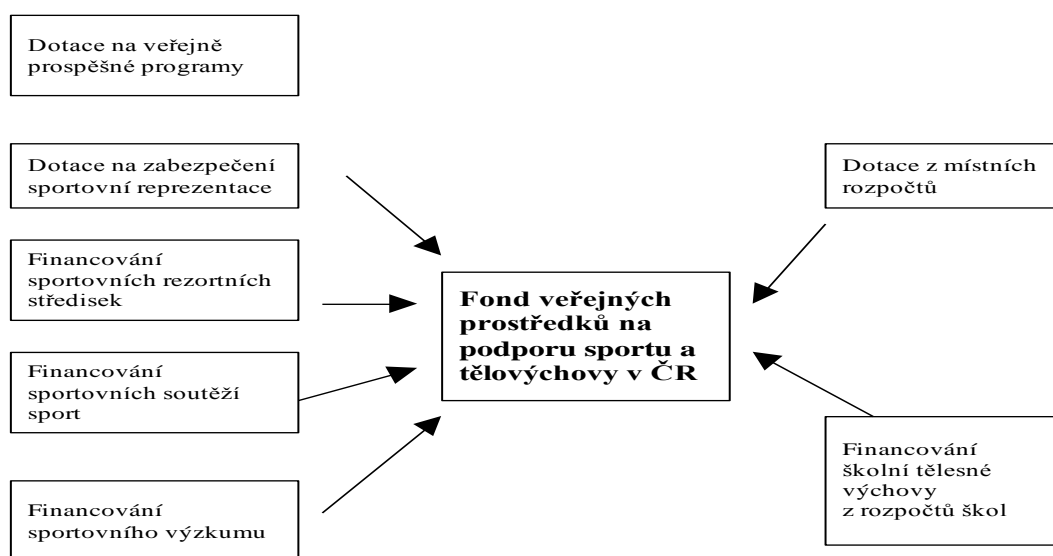
- státního rozpočtu (MŠMT – podpora veřejně prospěšného programu „Sport pro všechny“,
- rozpočtů krajů a municipalit (část finančních prostředků rozpočtově určená na „sport a tělovýchovu,“ avšak vymezená na pohybovou rekreaci),

- ze soukromých zdrojů (privátních investic a zdrojů a neziskových organizací),
- z příjmů z vlastní činnosti subjektů, zabývajících se pohybovou rekreací.

Nejvýznamnější podpora pohybové rekreace plyne z rozpočtu krajů a municipalit. Z účetních a rozpočtových hledisek nejsou v těchto institucích rozlišovány výdaje s určením na sport a na pohybovou rekreaci. Z prováděných analýz (Dohnal a kol., 2007, 2006; Marvík, 2007) vyplývá, že přes 50 % těchto společných výdajů směřuje na pohybovou rekreaci, tj. podle kvalifikovaného odhadu v roce 2009 cca 5,5 miliardy Kč (Hodaň a Hobza, 2010).

Fotbalový klub na nejnižší úrovni působí se svou službou jako subjekt veřejně prospěšný, právě proto má nárok na poskytování veřejných prostředků. Jak ukazuje obr. 2 o podpoře tělesné kultury, zahrnuje podle Novotného (2000) jeho financování tři oblasti:

- dotace ze státního rozpočtu,
- dotace z krajských a místních rozpočtů (z městských a obecních rozpočtů),
- financování školní tělesné výchovy.



(Zdroj: Novotný, 2000)

Obr. 2: Podpora tělesné kultury

Z analýz vyplývá, že hlavním zdrojem tělesné kultury jsou výdaje domácností (Novotný, 2000). Dalším významným soukromým finančním zdrojem na podporu tělesné kultury je podíl z výtěžku sázkových her, upravených českou legislativou. Povolení živnosti je podmíněno ustanovením o odvodu části zisku na společensky prospěšné programy a

projekty. Vzhledem k velkému rozšíření sázkových her v ČR, staly se tyto pro neziskový sektor (NNO) významným zdrojem (Hodaň a Hobza, 2010).

Nejvýznamnější finanční zdroj ze sázkových her pochází z rozdělení disponibilního zisku a.s. Sazka. Vzhledem k současné situaci se však podpora sportu ze zdrojů Sazka stále snižuje v důsledku vysokého finančního zatížení ze splátek úvěru na pořízení Sazka (O2) arény a na její nákladný provoz (Hodaň a Hobza, 2010). Hlavní podmínkou povolení této živnosti je v jednotlivých zemích stejná: jako kompenzaci nulového společenského přínosu loterií, kasin, sázkových a ostatních hazardních her musí jejich provozovatelé převést část zisku na veřejně prospěšné účely (Boukal, 2009).

Výtěžek ze sázkových her Sazka, a. s., určený na podporu sportu a tělovýchovy v České republice, přibližuje tabulka 1.

Tab. 1: Výtěžek ze sázkových her Sazka, a. s. pro oblast sportu (v mil. Kč)

	Výtěžek pro sport a tělovýchovu
2003	1100
2004	1102
2005	1284
2006	1074
2007	1037
2008	991
2009	866

(Zdroj: Výroční zpráva Sazka, a. s., 2009)

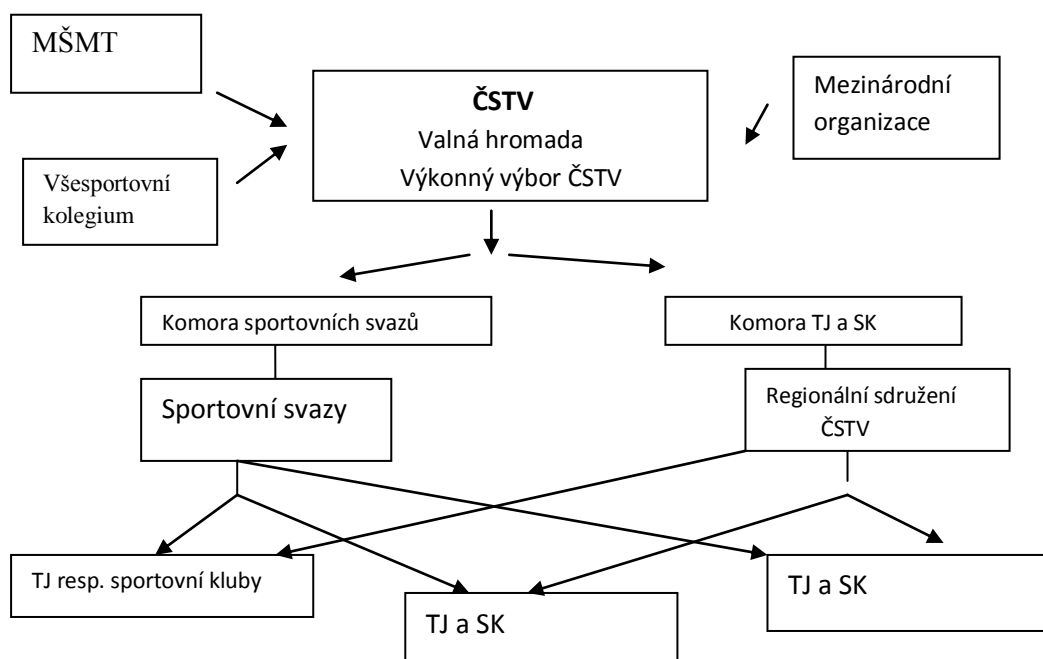
Příjmy zastřešujících organizací jsou v rozhodující výši tvořeny příjmy z výtěžku SAZKY (viz tabulka výroční zpráva Sazka, a. s., 2009) a dotacemi ze státního rozpočtu a v menší míře příjmy z vlastní činnosti. Sazka byla ještě před dvěma lety významným zdrojem peněz pro zastřešující občanská sportovní sdružení.

Struktura dotací ze státního rozpočtu, které jsou určeny zastřešujícím sportovním organizacím, je tvořena z cca 80 % dotacemi určenými na investice a na opravy a údržbu

tělovýchovných zařízení. Zbylých 20 % je směřováno na vlastní sportovní a tělovýchovnou činnost organizací (Novotný, 2005).

Dotace vztažené k výtěžku ze SAZKY se dali alokovat na dvě základní linie – svazovou a územní. Podíl dotací připadající na komory svazů činil 47 % a byl rozdělován podle rozpočtového klíče. Rozpočtovým klíčem byla očištěna členská základna (započítávají se členové, kteří jsou registrováni pouze v ČSTV a nemají duplicitní členství v dalších sportovních organizacích), mistrovské soutěže a nákladová náročnost sportovního svazu. Peníze přidělené jednotlivým svazům jsou opět rozděleny přes vlastní koeficienty a také podle naléhavosti potřeb jednotlivým sportovním klubům a sportovním oddílům v tělovýchovných jednotách. Podíl komory TJ a SK – tzv. územní linie – na přídelu z výtěžků SAZKY činí 53 %. Důvodem nadpolovičního přídelu je všeobecně uznávaná péče o územní spravovaný majetek. Rozhodujícím kritériem byla evidovaná účetní výše hodnoty majetku. Podle územního rozložení hodnoty majetku jsou přidělovány peníze mezi jednotlivá regionální sdružení, která pak definitivně umisťují peníze do tělovýchovných jednot (Hodaň a Hobza, 2010).

Přehled struktury na úrovni ČSTV dosahující až po TJ resp. sportovní kluby ukazuje obrázek 3.



(Zdroj: Novotný, 2006)

Obr. 3: Organizační struktura ČSTV

Trendem posledních dvaceti let v České republice, podle modelu řady vyspělých evropských zemí, byla skutečnost, že se řada sportovních a tělovýchovných zařízení spolků postupně předávají ke správě a provozu do vlastnictví měst a obcí. Tento model tělovýchovným jednotám a sportovním klubům umožňuje starat se pouze o vlastní činnost (Hodaň a Hobza, 2010).

Státní podpora sportu pro rok 2011

"Státní podpora sportu pro rok 2011" je vyhlášení programů neinvestičního charakteru a charakteru programového financování reprodukce majetku v oblasti sportu. Státní finanční prostředky pro oblast sportu jsou z pozice státního rozpočtu vedeny ve dvou závazných ukazatelích, které pro rok 2011 jsou navrhovány s označením:

- a) výdajový okruh: „Sportovní reprezentace“
- b) výdajový okruh: „Všeobecná sportovní činnost“

Oproti předcházejícím rokům byl počet vyhlášených programů upraven z 9 na 5, aniž došlo k redukci celkového rozsahu zaměření programů. Cílem je snížení administrativy spojené s vyhodnocováním a evidováním žádostí, odstraněním duplicit financování, ale i snazší orientace žadatelů v programech (MŠMT, 2010).

Pro rok 2011 jsou veřejně vyhlášeny následující programy:

Program I - Sportovní reprezentace ČR

Žadatelem je občanské sdružení, které je členem příslušné mezinárodní federace. Musí předávat odboru sportu sportovní výsledky. Do plnohodnotného finančního příspěvku je zařazen až po tříletém období. Dotace je poskytnuta až do výše 100 %.

Program II - Sportovně talentovaná mládež

Žadatelem je občanské sdružení, které je zařazeno do dlouhodobé evidence sportovní reprezentace MŠMT. Překládají se vzorové tabulky dle MŠMT. Dotace je poskytnuta až do výše 100 %.

Program III - Všeobecná sportovní činnost

Do programu je zařazen sport pro všechny a sport zdravotně postižených, zajišťující celoroční sportovní činnost nebo realizující otevřené a jednorázové sportovní akce. Dotace se poskytují maximálně do výše 70 % rozpočtovaných nákladů s tím, že při vyúčtování budou vykázány i vlastní náklady (minimálně do výše 30 %) s výjimkou u zdravotně postižených sportovců a žáků školních a univerzitních sportovních klubů.

Program IV - Údržba a provoz sportovních zařízení

Podpora je neinvestičního charakteru. Z tohoto důvodu nelze zaměňovat za investiční projekt, který má vazbu na zvyšování hodnoty majetku. Žadatelem je občanské sdružení, které vlastní sportovní zařízení nebo má platnou dlouhodobou nájemní smlouvu uzavřenou na celoroční činnost na dobu minimálně 10 let, s platností od roku podání žádosti. Upozornění: nelze uzavírat s obchodní společností nebo fyzickou osobou. Podpora na údržbu a provoz sportovního zařízení bude stanovena pouze do výše 60 % celkové hodnoty majetku. Přidělená dotace se poskytuje maximálně do výše 70 % rozpočtovaných nákladů s tím, že při vyúčtování bude vykázán podíl spoluúčasti financování (min. do výše 30 %), s výjimkou oblasti zdravotně postižených sportovců.

Dále je podporován investiční program (133510), který je rozdělen na podporu materiálně technické základny sportovních organizací a sportovní reprezentaci. Pro každého z nich jsou stanoveny jiné podmínky (MŠMT, 2010).

3.2 Komerční činnost klubu

Neopomenutelnou součástí zajištění prostředků tvoří využití soukromých zdrojů, kterými klub disponuje. Úspěšnost soukromých aktivit závisí nejen na jejich základně, ale také na schopnosti jejich využití, které podléhá kreativitě volených představitelů klubu. V určujících podmínkách malého fotbalového klubu se nedá hovořit o produktu jako takovém, nýbrž o sportovní rekreaci. Kluby nemají vyhovující základny fanoušků a odpovídající prostory na využití klubu jako produktu - nemohou ho komerčně využít v takové míře, aby se stal nezávislým na státu. Zde ovšem nemůžeme hovořit o získávání pouze dodatečných finančních prostředků, jelikož jsou pro klub na okresní úrovni častokrát nezbytné. Možnosti využívání svých zdrojů se jistě klub od klubu liší, jsou dány různorodostí podmínek.

Samofinancování

Samofinancování se stává dílčí kapitolou získávání finančních prostředků, ač je tématem ožehavým, můžeme v něm nalézt stoupající důležitost v oblasti financování NNO. Samofinancování nenahrazuje dotace nebo sponzorství, pouze doplňuje tyto možnosti, aniž by sklouzávalo do komercializace. I přes výraznou výpomoc zdrojů samofinancování by u nestátních neziskových organizací měly převládat finance z veřejných zdrojů.

Samofinancování podle Boukala (2009) předpokládá vlastní činnost organizace, resp. vlastní podnikání. NNO využívající samofinancování se nesoustředí „jen“ na realizaci svého poslání, ale prostřednictvím dalších - často hospodářských činností si sama zajišťuje i prostředky k realizaci toho poslání. Prioritou stále zůstávají hodnoty a minimalizace ztráty, až následně se organizace soustředí na dosahování zisku a vyrovnaného rozpočtu. Peněžní prostředky získané vlastní činností reinvestují do činností naplňující poslání a odpovědnost „managementu“ a spadají na členy NNO včetně širší veřejnosti.

Boukal (2009) uvádí činnosti, které mohou zajišťovat samofinancování:

Členské příspěvky

Jedná se o individuální dary členů NNO, kteří však za to na rozdíl od daru dostávají určitou protihodnotu. Vybírání členských příspěvků sebou nenese téměř žádné riziko a není ani náročné na čas, který by pak chyběl pro realizaci poslání, organizace si však tímto nezabezpečují velké prostředky. Jedná se o příjmy, které nepodléhají dani.

Prodej vlastního zboží

Je cestou, kterou se nemůže vydat každá NNO. Tento typ je vhodný v rámci organizace, jejíž výrobky nebo služby korespondují s posláním organizace. Ve fotbalovém prostředí je vhodné využití různých upomínkových předmětů - např. šál, dresů nebo předmětů s logem klubu. V rámci malých fotbalových klubů je tento způsob realizovatelný pouze v malé míře spíše jako jednorázová akce.

Příjmy z pronájmu

Pokud má NNO k dispozici hmotný majetek (budovu, prostor, automobil apod.), který momentálně nevyužívá k vlastní činnosti, může jej pronajímat. Příjem se potom stává stabilním zdrojem finančních prostředků. NNO však musí velmi pozorně zvážit, komu svůj

majetek pronajímá a smlouvu koncipovat velmi přesně, aby nájemce nemohl provozovat činnosti poškozující dobré jméno NNO.

Využití nehmotného majetku

NNO se zařazují do nějaké reklamy a výměnou za poplatek propůjčují své jméno nějaké podnikatelské organizaci. Riziko spočívá ve ztrátě dobré pověsti, pokud se uzavře smlouva s nevěrohodnou společností.

Finanční investice

Pokud má NNO nadbytek finančních prostředků v rámci získání většího finančního obnosu například darem, může management NNO zvážit investici jako způsob samofinancování. Při svém rozhodování musí velmi intenzivně brát v úvahu kritérium rizika, tedy vkládat peníze do velké zavedené instituce s dobrými referencemi.

Zákon také umožňuje NNO daňové a poplatkové zvýhodnění, jelikož jsou na základě tohoto zákona (Zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb.) právníckými osobami nezřízenými za účelem podnikání.

Výhodu potom mají nadace, které svůj majetek zaregistrují na obchodním soudu jako nadační jmění. Úroky, dividendy, příjmy z pronájmu nemovitostí, či z autorských nebo patentových práv jsou potom osvobozeny od daně z příjmu (Boukal, 2009).

Firemní dárcovství

Firmy (podniky) jsou dalšími klíčovými subjekty spolupracujícími s NNO. NNO musí vazbě k podnikům věnovat maximální pozornost. Spolupráce s firemními dárci je totiž velmi komplikovaná. NNO musí především studovat motivy, které vedou firemní dárce k spolupráci. Tyto motivy totiž nemusí být vždy pozitivní. Je na managementu nestátní neziskové organizace, aby posoudil skladbu daných motivů a určil podíl každého z nich. U každého podniku se setkáváme s chápáním spolupráce s NNO jako součástí reklamy, jako cesty vedoucí k daňovým úlevám, jako prostředku k uspokojení ředitele podniku. Objevuje se potřeba investovat volné finance, u některých podniků je naopak spolupráce s NNO již součástí tradice, vychází z víry zúčastněných atd. Strategické pojetí spolupráce s nestátní neziskovou organizací lze najít zejména u podniků se zahraničním vlastníkem. Postupně se ve stále větším rozsahu prosazuje společenská zodpovědnost podniků. Souvisejí s šetrností k životnímu prostředí, dobrými vztahy k zaměstnancům, zájmem o dění v okolí firmy včetně

spolupráce s regionálním neziskovým sektorem. Nerozvinutí tohoto chápání často dochází v působnosti podniků na méně rozvinutých regionech, kde se firma soustředí pouze na maximalizaci vlastního ekonomického efektu, aniž by dostatečně přihlíželi k rozvoji těchto regionů (Boukal, 2009).

Mecenášství

Za otce mecenášství se považuje Říman Clinius Maecenas, který byl poradcem císaře Augusta, a shromáždil okolo sebe nejvýznamnější básníky té doby a podporoval je. Z jeho jména je odvozen pojem „mecenášství“, který označuje podporu kultury a sportu z altruistických důvodů, podporuje osoby a organizace bez očekávání jakékoli protislužby (Kudová, 2009).

Sponzoring

Pro zajištění finančních v tomto případě i nefinančních zdrojů, je nutné umět sponzora zaujmout návrhem tzv. sponzorského balíčku, který je písemně dokumentován a oceněn. Zahrnuje součet protihodnot, tedy taktiku vyjednávání manažera.

Jde o podporu NNO zejména ze strany podnikatelských subjektů, kdy podporovatel očekává na rozdíl od poskytnutého daru určitou protihodnotu. Touto hodnotou je zejména zviditelnění sponzora, který sponzoring zahrnuje do své marketingové strategie. Vztah sponzora a sponzorované NNO je právně vytvořen na základě sponzorské smlouvy. Sponzor obvykle požaduje uvedení svého loga např. na internetové stránky sponzorovaného NNO, na výroční zprávy, výrobky NNO atd. Jde o to, aby jméno sponzora vešlo v co nejširší povědomí a z informované veřejnosti se stali zákazníci. Z tohoto důvodu se sponzoring uplatňuje zejména v oblasti sportu. Jiné oblasti působení NNO nejsou většinou tak zajímavé, pokud NNO výrazněji nespolupracují s médii (Boukal, 2009).

4 Subjekty ve sportovním prostředí

4.1 Cíle a poslání subjektů

Své cíle mohou diverzifikovat i kluby na nejnižší úrovni na dlouhodobé (více jak 3 roky), střednědobé (do 3 let) a krátkodobé (do 1 roku). Z vytyčených dlouhodobých cílů mohou dbát na podporu zdraví, vytvářet podmínky pro radost z pohybu a hry, s příchodem silného partnera mít za cíl postup soutěžení a tím se do jisté míry seberealizovat. Mezi střednědobé mohou zařadit podporu výkonnostního sportu a talentů, účelné trávení volného času, zlepšení kvality tréninku a cvičení, které souvisí s odstraněním nedostatků na sportovišti. U krátkodobých cílů se soustředit na motivaci k výkonu, rehabilitaci, zlepšování tréninkových metod pomocí pedagogických zásad.

Poslání

Poslání přejímá zcela konkrétní charakter, je důvodem založení sportovního klubu. Hlavním úkolem sportovního klubu je soustředit se na dané poslání ve vztahu k očekávaným užitkům. Mezi taková patří:

- uspokojení potřeb občanů, které nemůže zajistit tržní sektor,
- dbát na potřeby, které klub zajišťuje (vzdělání, kultura, sociální služby, morální zásady),
- zaměřit se na vykonávaný cíl klubu, každý člen by měl být srozuměn, v jakém ohledu organizaci přispívá.

Cíle se odvozují od poslání klubů a dají se rozčlenit do tří skupin:

a) Sociální cíle

Do sociálních cílů můžeme zařadit podporu příslušnosti ke sportovnímu klubu, společnosti a jeho členů, podporují se společenské formy, povzbuzuje atmosféra, soulad práce a mezilidských vztahů, odstraňování egoismu a pronikání na jiná odvětví. Klub může spolupracovat se státem, hledat poučení v jiných klubech nebo provádět vlastní experimenty.

b) Sportovní cíle

Týká se především zviditelnění sportu, který klub provozuje. Plánované úspěchy v umístění družstev v soutěžích, zvyšování úrovně a doplňování hráčů. V klubu jsou zajišťovány služby pro sportovce a trenéry – zabezpečení tréninkových procesů, odborných poznatků, přihlášení do soutěží, pořádání závodů.

c) Ekonomické cíle

Orientovány především na vytváření finančních zdrojů. Především takových, které by mohly zajistit stabilní klima organizace. Dále se zaměřují na investice a materiální vybavení. Neziskové organizace volí strategie sportovního klubu jednoznačně na sponzory. Zaměřují se na zajištění dotací pro členy sportovní organizace a její provoz.

4.2 Formy subjektů vystupujících ve fotbale

Budeme-li hovořit o charakteristice financování malých fotbalových klubů je potřeba si vymezit prostor, do kterého můžeme fotbal zahrnout a tím lépe pochopit provázanost mezi jednotlivými složkami ve financování sportovních klubů. I fotbal tedy patří mezi složky občanské společnosti, jakožto jedna z možností vyjádření tělesné kultury speciálně v oblasti malých fotbalových klubů.

Podle Hodaně (2010, 47) pojem tělesná kultura vyjadřuje „specifický sociokulturní systém (prostředí) v jehož rámci jsou realizovány různé vzájemně se podmiňující činnosti, z nichž řídicí roli zaujímá tělocvičná aktivita, která je podle svého smyslu diferencována na tělesnou výchovu, tělocvičnou rekreaci a sport“.

4.2.1 Vládní struktury

Pojetí systému tělesné kultury

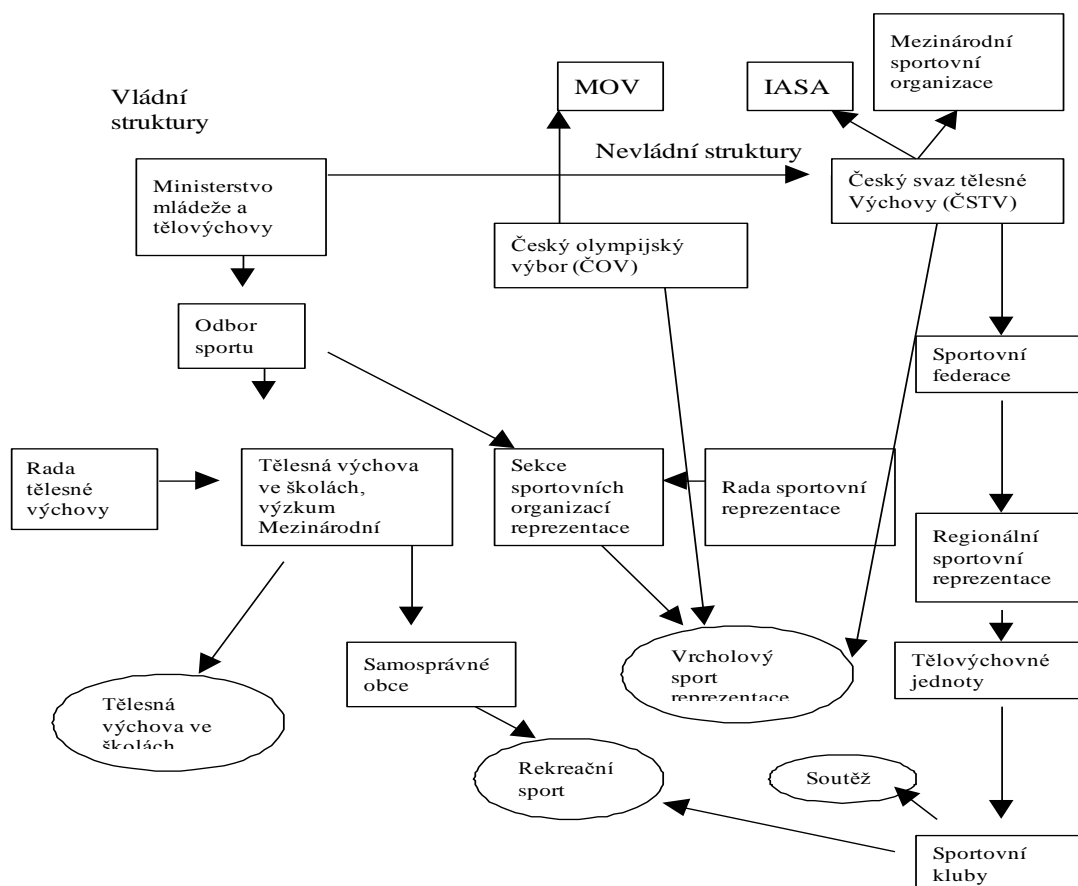
Celý systém tělesné kultury je tvořen množinou organizací, institucí, legislativních norem, způsobů personálního a materiálního zabezpečení uspořádanou do funkční struktury, v jejímž rámci jsou realizována podle svého smyslu diferencovaná tělesná cvičení zaměřená na uspokojování specifických potřeb člověka (pohybové vzdělání, schopnosti, dovednosti, sportovní výkon, rekreace, společenské vazby, prožitky apod.) (Hodaň, 2010).

Mezi takové potřeby bezesporu patří i fotbal ve všech jeho podobách. Jeho samovolný zrod bez vlastních pravidel postupně ovlivňovala globalizace, která uskutečňování zájmové pohybové činnosti přibližovala do podoby, jak ji známe dnes. Vazby zde vznikající můžeme zařadit do sociokulturního prostředí, které výkonnostní sport nasměrovalo ke zvyšující se úrovni.

V demokratické společnosti se systémy vytvářejí na společném rozhodování, spoluúčasti jednotlivých orgánů k dosažení společného cíle. Společným cílem je vytvoření rozumného systému podpory tělesné kultury. Fotbal, i když je jedním z nejpopulárnějších sportů, je pořád jen součástí nějakého řádu, do kterého vstupují různorodé sporty. Proto je potřeba si vysvětlit jaké místo ve spleťtém systému české demokracie řízení sportovních organizací fotbal zaujímá. Pro rozhodující orgány je tato situace velice komplikovaná, protože každá organizace chce prosazovat vlastní zájmy skupiny.

Hodaň a Hobza (2010) rozdělují sport do několika subsystémů. Jako subsystém základní, rozhodující a odvozující další subsystémy tělesné kultury označují jednotlivé druhy tělocvičných aktivit (tělesná výchova, tělocvičná rekreace, sport). Ostatní subsystémy tedy fungují v obousměrně těsné vazbě na ně.

Schéma uspořádání sportu a tělovýchovy v České republice znázorňuje obr. 4.



(Zdroj: Hobza a Rektořík, 2006)

Obr. 4: Propojení sportovního hnutí s vládními strukturami a mezinárodním sportovním prostředím

Organizace a instituce

Tento systém je výčetem vzájemně na sebe působících organizací, zastřešujících se do tzv. Všesportovního kolegia České republiky. Vystupuje jako reprezentativní orgán dnes Asociace tělovýchovných jednot a sportovních klubů ČR (ATJSK ČR), Asociace školních sportovních klubů ČR (AŠSK ČR), Autoklub ČR (AČR), Česká asociace sportu pro všechny (ČASPV), Česká obec sokolská (ČOV), Český olympijský výbor (ČOV), Český střelecký svaz (ČSS), Český svaz tělesné výchovy (ČSTV), Klub českých turistů (KČT), Orel, Sdružení sportovních svazů ČR (SSS ČR), (Hodaň a Hobza, 2010).

Zájmové skupiny pro tělovýchovné organizace se zaměřením na fotbalové kluby:

Vnější prostředí fotbalových klubů je ovlivňováno organizacemi, které je v jejich aktivitách částečně „zastřešují“. U fotbalových klubů se nejčastěji setkáváme s Českomoravským fotbalovým svazem (ČMFS), Českým svazem tělesné výchovy (ČSTV) a Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT).

Tyto organizace mimo jiné částečně dotují sportovní činnost fotbalových klubů a jednot a přidělují organizace sportovních akcí od okresních soutěží, až po ligové trávníky.

Českomoravský fotbalový svaz (ČMFS)

Ze stanov ČMFS vyplývá, že je občanským sdružením vytvořeným na spolkových organizačních zásadách, nezávislým na politických stranách a hnutích. Je organizátorem a představitelem fotbalu v České republice. Cílem činnosti ČMFS je pečovat o komplexní rozvoj fotbalu v České republice a vytvářet pro něj na všech stupních a rovnoprávné podmínky. Prostřednictvím činnosti ve fotbalových klubech vést mládež k pozitivním občanským postojům, zdravému způsobu života a zabránit, aby se stávala závislá na alkoholu a drogách.

Český svaz tělesné výchovy (ČSTV)

Český svaz tělesné výchovy je dobrovolným sdružením sportovních, tělovýchovných a turistických svazů s celostátní působností, tělovýchovných jednot a sportovních klubů i jejich sdružení, jsou-li ustanovena jako občanská sdružení (podle Zákona o sdružování občanů č. 83/1990 Sb.). Vznikl 11. Března 1990 a jeho posláním je podporovat sport, tělesnou výchovu a turistiku, sportovní reprezentaci České republiky a přípravu na ni, zastupovat a chránit práva a zájmy sdružených subjektů, poskytovat jim požadované služby a vytvářet ke vzájemné spolupráci potřebnou platformu. Subjekty sdružené v Českém svazu tělesné výchovy si ponechávají samostatnost svého právního postavení, majetku a činnosti. ČSTV je organizací demokratickou, nezávislou a nepolitickou, respektuje plnou samostatnost a odpovědnost sdružených subjektů.

Nejvyšším orgánem je valná hromada, tvořená sborem zástupců svazů a sborem zástupců tělovýchovných jednot a sportovních klubů, která se schází jedenkrát ročně. Základním dokumentem činnosti ČSTV jsou stanovy.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT)

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy je organizační složkou státu a ústředním správním úřadem pro školy, školská zařízení, Českou školní inspekci a ostatní přímo řízené organizace, vysoké školy, pro vědní politiku a státní politiku pro výzkum a vývoj, pro státní politiku v oblasti vzdělávání, dětí a mládeže, pro tělovýchovu, sport, turistiku a sportovní reprezentaci státu.

MŠMT ČR zkoumá společenskou problematiku v okruhu své působnosti, analyzuje dosahované výsledky a na jejich základě zpracovává koncepce rozvoje svěřených oblastí a předkládá je vládě. Dále předkládá za resort podklady potřebné pro sestavení návrhů státních rozpočtů republiky a pro přípravu jiných opatření širšího dosahu.

Ve své činnosti vychází z principů zákonitosti jediného odpovědného vedoucího a principu apolitičnosti a je organizováno do pěti skupin. V. skupina – Skupina mládeže, tělovýchovy a evropské integrace řídí i odbor tělovýchovy a sportu, plní úkoly v oblasti státní péče o děti a mládež, tělovýchovu, sport, turistiku a sportovní reprezentaci (Kudová, 2009).

Podobná seskupení existují i na úrovni krajů jako „krajská všesportovní kolegia“, která spolupracují s krajskými úřady. Každý člen tohoto seskupení působí jako samostatný subsystém se svojí vlastní funkcí a z ní vyplývající strukturou. Řízení sportu ovlivňuje také existence dalšího subsystému, jímž je školní tělesná výchova, působící jako spojovací článek mezi systémem tělesné kultury a systémem vzdělávacím.

Většina orgánů v systému Vsesportovního kolegia České republiky legislativně působí jako občanská sdružení.

Jedno vedení, jeden řídicí orgán, praktiky vedoucí k jednoduchosti v řízení organizace napříč celou její strukturou. Je snad právě taková správa klíčem k rozhodování v oblasti sportu? Demokratická společnost totiž přispívá k nepřehlednosti a hledat logické vyústění jednotlivých struktur je prakticky nemožné (Hodaň a Hobza, 2010).

4.2.2 Soukromý sektor

Nestátní neziskové organizace NNO

Podle Boukala (2009,14) „jsou definovány jako organizace nevytvářející zisk k přerozdělení mezi jeho vlastníky“. Je proto zřejmé, že hlavním cílem není dosažení zisku, pokud je ovšem organizací vytvořen, je využíván pouze k rozvoji organizace. Neziskové organizace nacházejí tedy uplatnění zejména tam, kde selhává tzv. ziskový nebo podnikatelský sektor. Na tržní selhání přichází reakce státu, který ale není schopen reagovat vždy správně. Neexistence skutečně dokonalých trhů proto podmiňuje vznik neziskových organizací, které potom plní kompenzační roli na trhu.

Právní vymezení

V dnešní společnosti mají neziskové organizace nezastupitelnou úlohu. Jejich množství a variabilita se v jednotlivých státech různí. Nemalý podíl na této skutečnosti má také legislativní rámec, ve kterém se organizace v dané zemi pohybují.

Jakožto organizace založená na základě konkrétního zákona stanovenou formou se stanovenými orgány podléhá daňovým zákonům. Pojmy „neziskový sektor“, „nezisková organizace“ jsou pojmy z právního hlediska v podstatě neodůvodněné, protože je de facto neupravuje žádný předpis v ČR. Obecně lze nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) zařadit jako právnickou osobu (zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, resp. § 18 - § 21) založenou k poskytování obecně (veřejně) prospěšných služeb, a to zejména v oblastech ochrany životního prostředí, vzdělávání a výchovy, péče o volný čas jednotlivých skupin obyvatelstva, kultury, tělovýchovy a sportu a dalších (Boukal, 2009).

Neziskový sektor nefunguje podle principů trhu. Prostředky pro činnost jednotlivých subjektů jsou získávány formou přerozdělování, jehož cílem není zisk, nýbrž dosažení užitku, který má často podobu veřejné služby. Zařazení nestátních neziskových organizací do sektoru hospodaření není složité. Hospodářství určité země lze z hlediska sektorů členit na:

- ziskový (tržní) sektor,
- neziskový (netržní) sektor.

Ziskový sektor je souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout zisku prostřednictvím statků prodávaných za tržní cenu. Tyto subjekty nakládají majetkem financovaným vlastními zdroji, případně zdroji cizími. Nesou podnikatelské riziko a nemohou primárně spoléhat na zdroje jiných subjektů. Nejčastější formou vstupující do sportovního odvětví jsou společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti.

Neziskový sektor je souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout přímého užitku. Tyto subjekty nakládají s majetkem financovaným vlastními zdroji, které pocházejí buď od soukromých institucí, nebo od veřejných sdružení na základě přerozdělování prostředků (Boukal, 2009).

Neziskový sektor se dále rozčleňuje na:

- neziskový veřejný sektor,
- neziskový soukromý sektor,
- sektor domácností.

Neziskový veřejný sektor má za základní cíl dosáhnout přímého užitku. Zakladateli v tomto případě jsou veřejné subjekty (státní orgány, města, obce), které vkládají do zakládaných samostatných neziskových subjektů prostředky bez očekávání dosaženého zisku. Zainteresování je v daném přímém užitku zprostředkovaného příslušnou příspěvkovou organizací.

Příspěvková organizace může být zřízena organizační složkou státu (ministerstvo) nebo územními samosprávnými celky (obce, kraje) a jako takové musejí být na rozdíl od prvně zmiňovaného zapisované do obchodního rejstříku. Jsou zřizovány k veřejně prospěšnému účelu, který svým významem a rozsahem vyžaduje samostatné institucionální zakotvení. K tomuto účelu zřizovatel svěřuje příspěvkové organizaci majetek, který pak tato organizace spravuje a dále hospodaří s majetkem, který v průběhu existence získal (dary, dědictví). Veškerý majetek zůstává ve vlastnictví zřizovatele (Boukal, 2009).

Zásadní specifika příspěvkové organizace:

1. vazba na zřizovatele – souvisí s pokrýváním její finanční potřeby,
2. hospodaření je řízeno rozpočtem – rozpočet musí být sestaven jako vyrovnaný,
3. hospodaření na základě fondů – jedná se o zdroje krytí prostředků příspěvkové organizace,

4. oddělené sledování nákladů a výnosů organizace z pohledu hlavní a hospodářské činnosti, kterou může také provozovat dle Zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Do veřejné části neziskového sektoru patří dále neziskové organizace typu organizačních složek, kterými se míní:

- organizační složky státu (ministerstva, Ústavní soud, státní zastupitelství, Grantová agentura České republiky atd.),
- organizační složky územních celků.

Neziskový soukromý sektor je souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout přímého užitku. Zakladateli jsou soukromé subjekty, které do zakládaných soukromých neziskových subjektů (nestátních neziskových organizací – NNO) vkládají prostředky bez očekávání dosaženého zisku, protože jsou zainteresováni na daném přímém užitku. Je možná podpora z veřejných zdrojů (Boukal, 2009).

Členění neziskových organizací podle charakteru poslání

Toto kritérium je zásadní pro vymezení hranice mezi vzájemně a veřejně, resp. obecně prospěšnou činností. Používá ho mj. Rektořík (2004):

Organizace veřejně prospěšné, které jsou založeny za účelem poslání spočívající v produkci veřejných a smíšených statků, uspokojují potřeby veřejnosti - společnosti (příkladně charita, ekologie, zdravotnictví, vzdělávání, veřejná správa).

Organizace vzájemně prospěšné, které jsou založeny za účelem vzájemné podpory skupin občanů (i právnických osob), jsou spjaty společným zájmem. Jejich posláním je tedy uspokojování svých vlastních zájmů a veřejná správa dbá, aby se jednalo o takové zájmy, které jsou ve vztahu k veřejnosti korektní, tedy neodporují zájmům druhých občanů a právnických osob. Jde například o realizaci aktivit v kultuře, tělesné kultuře, konfesních a profesních zájmů, ochrany zájmů skupin apod.

Typologie NNO

Z hlediska české legislativy vystupuje 5 právních forem nestátních neziskových organizací. Mezi taková patří občanská sdružení, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a samostatnou skupinu představují církevní organizace. Malé fotbalové kluby vstupují do neziskového sektoru jako občanská sdružení, proto se níže budu věnovat pouze této formě NNO.

Občanská sdružení

Tato právní forma NNO je upravena zákonem 83/1990 o sdružování občanů, podle kterého mají občané právo se svobodně sdružovat. Sdružují se v něm fyzické nebo právnické osoby za účelem realizace společného zájmu. Občanské sdružení je nejobvyklejší forma NNO, jelikož umožňuje provádět velmi širokou škálu činností a to jak ve prospěch členů, tak i ve prospěch veřejnosti nebo jejích vybraných skupin. Na rozdíl od nadací a nadačních fondů není občanské sdružení svázáno striktními pravidly v provozování činnosti a získávání finančních prostředků. Nejvyšším orgánem sdružení je valná hromada volící radu a předsedu sdružení, kteří rozhodují v době mezi valnými hromadami.

Občanské sdružení je základní organizační jednotka, v níž je výkonnostní sport realizován, předmětem jeho činnosti je provozování organizovaného sportu, který je vykonáván jako volnočasová činnost mimo zaměstnání. Pro své zaměření v oblasti rozvoje jedince, podpory zdraví, zdatnosti, výkonnosti a kulturní trávení volného času je řazení do veřejně prospěšné činnosti. Jako takový má nárok na příslušné dotace ze strany společnosti, státu (Hodaň a Hobza, 2010).

5 Výchozí situace klubů

5.1 Specifika amatérského sportu

U problematiky financování malých fotbalových klubů se v odborné literatuře můžeme často setkat s termínem občanská společnost. Podle Rakušanové (2005,17) „vyjadřuje prostor mezi soukromou zájmovou sférou a státem“. Zprvu mě termín příliš neoslovil, přesto provázanost s mou prací je patrná. Jedná se tedy o interakci mezi těmito dvěma subjekty, ve kterých může docházet k určitým neshodám a nesouladu. Zorientovat se v postojích obou orgánů bude jedním z mých úkolů. Na jedné straně mince jsou možnosti a předpoklady státu, na té druhé leží „soukromý sektor“. Nazývám ho tak i přesto, že v rámci amatérských fotbalových klubů není úplně přesný. Pod pojmem soukromý sektor si představíme instituci vytvořenou za účelem dosažení zisku, ovšem tématem bakalářské práce jsou organizace, které za tímto účelem vytvořeny nebyly, ale tvoří jejich nedílnou součást.

Pro malé fotbalové kluby je spolupráce s vládními organizacemi jistě důležitá, ale hlavní úlohou pro každého z nich je zajištění své činnosti vlastními prostředky, za přispění kompetentních osob. Úkolem představitelů klubu je zorientovat se v prostředí, ve kterém se pohybují a využít veškerých dostupných prostředků pro zajištění činnosti. Podle Rakušanové (2005) odvolávajíc se na Jeana Cohena, je moderní společnost formulována prostřednictvím různých forem kolektivních aktivit. Na tuto skutečnost by stát neměl zapomínat a jeho snahou by mělo být usnadňování role nestátních neziskových organizací nejen ve fotbale, přestože kluby fungují nezávisle na státu.

Na české občanské společnosti je stále patrná nedůvěra nejen v sebe sama, ale i v nejrůznější instituce. Podle Hodaně a Hobzy (2010, 19) odvolávajíc se na Karla Müllera „je ale schopnost občanů organizovat se kolem svých zájmů podmínkou a zárukou svobody a demokracie“. Uvědomění této skutečnosti může vést k přiblížení civilizačně vyspělejších států. Každý z nástrojů občanské společnosti by proto měl dbát na vytváření důvěryhodné image, jakožto prostředku pro vytvoření zlepšeného vnímání obrazu veřejně prospěšných institucí v očích společnosti a tím vytvářet přirozené prostředí a klima, ve kterém by se mohli realizovat jak jednotlivci, tak i společné zájmy skupiny. V podobných podmínkách potom existuje větší prostor pro samotnou realizaci veškerých poslání a cílů skupiny.

Nejběžnější právní formou malých fotbalových klubů jsou občanská sdružení. Jejich počátky sahají většinou do začátku 90. let, kdy se z bývalých tělovýchovných jednot staly vlastní samostatné právní subjekty, které byly zaregistrovány na Ministerstvu vnitra a na statistickém úřadu, kde jim bylo přiděleno identifikační číslo organizace. Jejich hlavním posláním bylo organizování sportovní činnosti a výchova mládeže.

V praxi malé fotbalové kluby vytvářejí pouze neformální organizační strukturu.

Amatérský sport

Charakterem se blíží zájmové volnočasové činnosti vykonávané mimo zaměstnání. Důležitým faktorem amatérského sportu je podpora pohybu mládeže v dnešní přetechizované době. Zřejmým přínosem sportování na úrovni amatérského sportu je absence psychického tlaku, který je na sportovce v profesionálním životě vyvíjen. Sportovní klub je pro své členy místem odreagování od útrap všedního dne. Je zde prostor věnovat se sportu z vlastního přesvědčení a vlastní iniciativy, sportu, který je mému srdci nejbližší a to v společnosti přátel podobného zájmu. Nemusíme k němu mít vlohy, ani předpoklady, je pro nás prostředkem načerpání jak fyzických, tak hlavně psychických sil (Hodaň a Hobza, 2010).

Amatérský sport neovlivňuje ekonomiku státu do takové míry jako profesionální, ale je zde znatelné snížení negativních externalit oproti sportu vrcholovému. Odpadají zde problémy s profesním uplatněním, se „syndromem vyhoření“ či změnou osobnosti, dopingem, komercializací a jiných. Ocítá se zde pole působnosti pro širokou veřejnost a veřejné aktivity.

Dobrovolnictví

Nedílnou součástí občanské společnosti a projevem vyzrálosti lidské osobnosti je dobrovolnictví. Jednotlivec se angažuje v oboru jemu nejbližšímu, nebo podporuje takovou zájmovou skupinu, se kterou chce být spojován a svou účastí jim přispívat. Dobrovolnictví je velice úzce spjato s dárcovstvím. Každý z pojmů přivádí do organizace určitý ekonomický efekt. Pokud se soukromá osoba rozhodne darovat finanční nebo hmotný příspěvek, je velice jednoduché skutek ohodnotit v případě vlastní angažovanosti. Přispěním vlastních schopností

je dárcovství obtížněji identifikovatelné. Rozdíl nalézáme také v délce užitku, kdy finanční pomoc je pouze jednorázová, v druhém případě dlouhodobá a společensky více přínosná.

Problém nastává v chápání dnešní doby, která je vystavěna na tzv. konzumní společnosti. Ve světě, kde je vše přepočítáváno na peníze, bohužel nezbývá na podobné aktivity příliš času. V pohledu do historie a z organizací jako Sokol, Orel a podobné, bychom si jistě mohli vzít příklad. Ať byla tehdejší doba jakákoliv, lidé se dokázali o své zájmy postarat a soudržnost zde byla patrná. Ve tváři společnosti jsou ovšem tyto spolky odsunuty a soustředěnost se přesouvá na jiná odvětví moderní doby. Fenomémem již není zaujetí pro sport a jiná kulturní odvětví, ale pro zábavu a počítače. Zaujetí aktivním sportováním na jakékoliv úrovni již není takovým fenoménem, koncentrace se přesouvá více na vrcholový sport. Na počátku 21. století je pro mládež spousta různých zájmových činností a také proto se hledá cesta ke sportu obtížněji.

5.2 Význam neziskového sektoru

Jejich význam spočívá v prostupování sociálního, kulturního i ekonomického sektoru, do kterých vstupují jako nejrůznější spolky, sbory, jednoty, hnutí nebo kluby. Existují jako jeden ze základních principů demokracie, jelikož zde může každý občan naplňovat právo svobody sdružování. Jsou často odrazem společnosti státu, tedy měřítkem kvality občanské společnosti. Vyjadřuje dobročinnost jednotlivce, jako projev pozitivního vztahu k lidem a nelhostejnosti k dění ve státu. Mohou vystupovat v roli nevolených zástupců veřejnosti, „povinnost voliče nekončí vhozením volebního lístku do urny“. Nestátní neziskové organizace přirozeně doplňují tržní systém tam, kde selhává.

Legislativní opatření

Všechny organizace a instituce působící v oblasti tělesné kultury a všechny činnosti v jejich rámci organizované vycházejí z principů Občanského zákoníku a Zákoníku práce v souladu s evropskou legislativou (včetně volného pohybu pracovních sil na volném pracovním trhu – vrcholový sport) a na jejich základě tvoří vlastní statuty, organizační řády, předpisy, normy, pravidla atd., které usměrňují všechny procesy uvedené výše. Jejich tvorba

je zabezpečována v odpovídajících organizacích a institucích. Jejich financování je zabezpečováno z rozpočtů příslušných organizací (Hodaň a Hobza, 2010).

Veřejná prospěšnost

Atributy veřejné prospěšnosti v oblasti tělesné kultury dle Hodaň a Hobzy (2010):

Zdraví: Tělesná cvičení jsou činnostmi rozvíjející a udržovací zdravotní stav, což je považováno za nejvýznamnější. Tento zdravotní stav je bohužel redukován nejvíce na oblast fyzickou, méně je brána v potaz oblast psychická a zcela okrajová oblast sociální. To je pochopitelně zavádějící, poněvadž všechny tři vzájemně se ovlivňující aspekty tvoří nedělitelný celek. Čím je člověk zdravější tím má větší potenciál a je pro společnost prospěšnější – vyšší pracovní výkonnost, vyšší efektivita práce, menší nemocnost, rychlejší uzdravování, menší konfliktnost, „zdravé“ mezilidské vztahy atd. Je důležité si uvědomit, že zdraví není stav, ale proces.

Kultivace: Díky obecnosti významu se pojem kultivace používá ve všech oblastech života – kultivovat lze sebe sama, vztahy, prostředí, činnosti apod. V individuálním smyslu je to proces sociálního učení měnící člověka z bytosti biologické na bytost společenskou, je socializačním procesem, v němž člověk vrůstá do dané kultury, ztotožňuje se s uznávanými hodnotami. Kultivace může být ve smyslu tělesném - celkové vzezření, držení těla, pohyby, ve smyslu psychickém - rozvoj vůle, cílevědomost, odvaha a ve smyslu sociálním – individuální zodpovědnost, vzájemná tolerance a respekt.

Socializace: Je procesem, ve kterém člověk vrůstá svými činnostmi do společnosti, stává se její součástí, obohacuje ji; tvoří společnost a kulturu jako její prostředí. Profesní role jsou velmi různorodé a jsou tedy podmíněny i různorodým zaměřením osobnosti spojeným s různorodými osobnostními předpoklady, jejichž rozvoj je právě problémem tělesné výchovy.

Kognice: Úroveň naplnění všech uváděných atributů veřejné prospěšnosti je podmíněna úrovní kognice, kterou můžeme v tomto případě považovat za základní a ve které se všechny ostatní setkávají. Znamená sumu různorodých poznávacích procesů, kterými si člověk uvědomuje (poznává) sám sebe a svoje okolí. To poznání má ovšem různé úrovně a je tedy

podmíněno jak vzděláním, tak vlastními zkušenostmi. Podmínkou kognice je percepce (vjem, vnímání).

Boukal (2009) charakterizuje fungování nestátních neziskových organizací na základě prolínání tří principů. Jsou jimi obecné pojmy vyjadřující vlastnosti uspokojitelné právě v principu organizací podobného charakteru. Uplatnění egoismu, který nelze chápat jednostranně negativně, spíše jako uspokojení v rovině kvality vlastního života. Mutualismus představující spolčování za účelem jistých prospěchů jeho účastníků s vědomím, že svých prospěchů dojdou pouze tehdy, poslouží-li prospěchu ostatních. Altruismu, který neslouží ve prospěch spolčovaných, ale výhradně prospěchu ostatních. Často je zde ochota i k vlastní oběti ve prospěch druhých.

6 Analýza konkrétních klubů

6.1 Charakteristika TJ Skorotice

Historie klubu

Oddíl TJ Skorotice byl založen roku 1946. Své největší úspěchy zažil oddíl v letech osmdesátých, kdy A mužstvo mužů hrálo na špici krajského přeboru a sahalo po postupu do tehdejších divizních soutěží. Na utkání tehdy chodilo až 1 000 diváků. Výborných výsledků dosahovalo tehdejší mužstvo i navzdory tomu, že hrálo na škváře. K přechodu na travnatý povrch došlo až v roce 2005. V minulosti provozovalo sdružení kromě fotbalu i gymnastiku a šachy.

V současné době nastupuje klub především k okresním soutěžím, ze kterých mu stále postup uniká. A mužstvo hraje II. okresní třídu, B mužstvo III. třídu, dorost 1. A třídu (nižší krajská soutěž) a mladší i starší žáci okresní přebor.

Organizační struktura oddílu

Nejvyšším orgánem je valná hromada složená ze všech členů oddílu, jejím výkonným orgánem je výbor klubu. Předsedou klubu TJ Skorotice je momentálně Emil Gábel.

Valná hromada při své činnosti jedná o hospodaření klubu a schvaluje rozpočet na následující období. Dále volí členy výboru klubu, stanovuje výši příspěvků pro členy a rozhoduje o dalších zásadních změnách v jeho stanovách. Výbor klubu se schází jedenkrát měsíčně a rozhoduje o náležitostech, které mu svěřuje valná hromada. Zasedání výboru klubu řídí jeho předseda, který uzavírá smlouvy svým jménem. Nad hospodařením dohlíží kontrolní komise, která má funkci kontrolního orgánu.

Sdružení (právnícká osoba) **TJ Skorotice** vzniklo 31. 1. 1991

Identifikační údaje:

Oficiální název	TJ Skorotice
Právní forma	Právnícká osoba – sdružení
IČO	44226292
Kontaktní adresa	Slovanská 2, 403 40 Ústí nad Labem – Skorotice
CZ-NACE	931100: Provozování sportovních zařízení

NUTS IV (okres) Ústí nad Labem
NUTS III (kraj) Ústecký kraj
NUTS II (kraj soudržnosti) Severozápad

TJ Skorotice

Z demografického hlediska se sportovní areál TJ Skorotice nachází v příměstské části Ústí nad Labem. Město má 95 477 obyvatel (stav k 1. 1. 2010), městský obvod Ústí nad Labem – 35 138 obyvatel a v části Skorotice žije 700 obyvatel. V nejbližším okolí se nachází 1 základní škola a 2 mateřské školy.

Tělovýchovná jednota Skorotice je občanským sdružením, které vzniklo v roce 1991. Již po roce 1989 se klub osamotňuje a dochází k transformaci na občanské sdružení s přechodem na samofinancování. Dříve klub působil pod názvem TJ Sokol Zemědělské stavby Skorotice. Významný partner Zemědělské stavby podporoval klub po všech stránkách, a tak se v klubu našel prostor pro oddíly šachistů a gymnastů.

Členové oddílu se rekrutují především z oblasti areálu - Skorotic, Všebořic, Bukova a Klíše, tato spádová oblast čítá přibližně 25 000 obyvatel. Během posledních 10 let zanikla fotbalová hřiště v okolí (Všebořice cca 800 metrů a Božtešice 1600 m), což poukazuje na stále větší obtížnost vést každoročně klub k vyrovnané bilanci jeho příjmů a výdajů. Je až s podivem, že klub TJ Skorotice má (i přes absenci jakékoliv konkurence v oblasti do 10 kilometrů) občasné problémy s udržením peněžních toků a sháněním nových členů klubu. Nejbližší hřiště pro amatérské fotbalisty se nachází v Chuděrově (3,5 km), jde však o jinou městskou část. Nejbližší fotbalové hřiště využívané k amatérskému fotbalu na území městské části Ústí nad Labem – město, je v Hostovicích (8,3 km). Alternativy pro trávení volného času nabízí pouze nedaleké tenisové kurty, Habrovický rybník, hokejbalové družstvo a dvě restaurace fungující v okolí hřiště (vše cca 1km - 2 km). Klub sdružuje přes 100 členů, pro které klub zabezpečuje posláním dle stanov (viz příloha č. 2).

Soutěž a její herní systém

TJ Skorotice hraje II. třídu (okresní přebor) řízenou okresními fotbalovými svazy, jsou od nejvyšší - první fotbalové ligy vzdáleny 7 fotbalových tříd. Nacházejí se tedy v až v 8.

nejvyšší soutěži, kde start není podmíněn žádnou licenci, ale splněním obecných podmínek Soutěžního řádu. Soutěž se hraje systémem podzim (od konce srpna do poloviny listopadu) – jaro (od konce března do poloviny června). Soutěže se účastní 14 týmů, hrající odvetná utkání v jarních kolech soutěže. Každý tým by měl proto absolvovat 26 kol, ve kterých může mužstvo získat maximálně 78 bodů - v třibodovém systému za vítězství, 1 bod získá za remízový stav a bez bodu je v případě prohry. Vítězem soutěže se stává klub, který má po odehrání soutěže nejvíce bodů v konečné tabulce a postupuje tak do krajských soutěží, konkrétně do 1. B třídy skupiny A (dle geografického umístění klubu). Pro případ rovnosti bodů jsou tu kritéria jako vzájemné zápasy, skóre nebo počet vstřelených gólů. V případě, že družstvo skončí na posledním místě tabulky, sestupuje do nejnižší soutěže v rámci Ústeckého kraje. Počet sestupujících a postupujících je vždy v závislosti na tom, kolik klubů z daného okresu spadne nebo postoupí z krajských soutěží (ČMFS, 2008).

Výchozí situace

K pochopení pozice týmu v okresních soutěžích je vždy třeba popsat výchozí situaci nejen klubu, ale také prostředí, ve kterém se nachází. Dá se říci, že v Ústeckém kraji se kluby mohly a zatím i nadále mohou spoléhat na částky plynoucí z dotací města, ale je třeba upozornit na velké investice do přestavby místní infrastruktury posledních let, které zapříčinily velkou zadluženost města. Také proto může hrozit pro kluby pod samosprávou města omezení dotací. Je třeba si uvědomit, že dotace nejsou povinností města a nárokem klubu. Jsou města, ve kterých působí nadnárodní společnosti nebo firmy stabilní s vysokými obraty, podniky, které cítí vztah a zodpovědnost vůči regionu své působnosti. V tomto ohledu se město Ústí nad Labem nemůže spolehnout na žádnou z místních firem, také to se podepisuje na kondici sportu v regionu.

Každý klub by si měl určit své priority, tím základním cílem je dlouhodobé zachování nastoleného režimu takovými prostředky, aby byla zajištěna udržitelnost klubu. Zájmem klubu není z ničeho nic se vydat riskantní cestou, která by mohla stát dlouhé roky budování fungující struktury klubu. Je třeba ctít dlouhodobě tento směr a postupnými krůčky posilovat svoji pozici pokud to bude možné. V kontextu můžeme použít i prvoligový klub Slavia Praha s velkou základnou fanoušků a více než stoletou tradicí. Velké plány jdou ruku v ruce velké zodpovědnosti, v podobě závazků velkorozpočtové organizaci, které v současné chvíli Slavia není schopna dostát. SK Slavia Praha má velké problémy s udržitelností svého projektu,

nejinak je tomu i u výstavby O2 Arény. Pro amatérský klub je důležité vědomí, že nemusí plnit vedlejší závazky, když si uvědomí naléhavost situaci je potřeba si upřít výsady dříve i samozřejmé. Zadluženost amatérského klubu je velice často neudržitelná, takovémuto stavu je třeba se vyhnout i za cenu nižší sportovní výkonnosti. Občanská sdružení mají dvě možnosti, mohou se vydat cestou udržitelnosti a zajištění svých členů na bázi dobrovolnictví nebo se vydat cestou pod záštitou movitého sponzora s riziky tím spojenými.

Všechny strategie jsou doporučeními, jakým způsobem by se klub mohl chovat vůči svému okolí. Neznamená to, že by klub měl nějaké ambice nebo se chtěl odchylovat od zavedeného systému, který je nastaven na udržitelnost a zachování budoucnosti klubu na úrovni, která jim náleží. Je to systém, který zachovává udržitelnost v každém případě bez vytváření dluhů, hypoték a závazků mimo těch, které má vůči svým členům. Cestu klubu můžeme vyjádřit slovy, Skorotice byly, jsou a měly by ještě dlouho být. Proto je nutné se zejména v dnešní době chovat zodpovědně.

6.1.1 SWOT Analýza TJ Skorotice

Příležitosti

- Podpora TJ Skorotice ze strany kraje a sportovních organizací

Pro jakýkoliv klub na amatérské úrovni je hlavní příležitostí a druhým nejdůležitějším příjmem čerpání dotací na různé sektory své činnosti. Dotace pro klub znamenají výraznou pomoc, spočívající v možnosti získat je na údržbu sportoviště, na rozvíjení mládeže a ve schopnosti využít krajem vyhlášený každoroční dotační program, o který může žádat každé občanské sdružení splňující zásady programu.

- Absence „konkurenčních“ amatérských klubů ve spádové oblasti

TJ Skorotice nikdy neměly problémy zajistit si přísun talentované mládeže. V době, kdy mládež může inklinovat k různým zájmovým činnostem je nepřítomnost okolních klubů výhodou. V okolí Skorotic - tj. v obci Všebořice města Ústí nad Labem se nenachází žádný jiný klub i z důvodu ukončení činnosti místního týmu FK Všebořice a blízkých Božtěšic. Absence okolních amatérských klubů může oddílu obstarat přísun kvalitních fotbalistů, kteří

nechtějí dojíždět za fotbalem. Rozšíření členů klubu znovu přináší do pokladny finance potřebné k jeho provozu.

- Existence školských zařízení v blízkosti areálu

Nabízí se vzájemná spolupráce jak materiálního charakteru, tak v podpoře vztahu k tělesným aktivitám dětí školního věku. Spolupráce může spočívat ve využívání prostor školy fotbalovým klubem a naopak. Klubu by to přineslo potencionální zájemce o sport, které svým posláním podporuje.

- Personální propojení s představiteli podniků

Členové družstva mohou lobovat u svých zaměstnavatelů a přátel vlastních nějakou z ústeckých firem. Většina externích finančních toků do klubu je zajištěna přes známosti.

- Všeobecný zájem o fotbal

Je samozřejmostí, že dnešní doba přináší spoustu možností k volnočasovým aktivitám jak u mládeže, tak u dospělých. Na tuto skutečnost by se nemělo v podobných sdruženích zapomínat a naopak dbát na to, aby se v očích veřejnosti fotbal propagoval i nadále. Fotbal se u nás stále těší velké popularitě, ať už z důvodu snadné dostupnosti, nevelkého finančního zatížení rodiny nebo úspěchů minulosti. Ve využití hluboké tradice má fotbalový klub výhodu oproti jiným sportovním aktivitám, popularita fotbalu láká rodiče k umístění svých dětí do fotbalových klubů. Sport je třeba vnímat také jako významný prostředek relaxace, hlavně v rámci amatérského klubu.

Hrozby

- Výpadky v příjmu rozpočtu vlivem neplacení příspěvků

Shánět peníze na provoz klubu je velice složitý proces a fotbal na tak nízké úrovni nemusí případné sponzory přitahovat. Proto je případné neplnění závazků ze strany členů vůči klubu velkou hrozbou. Klubu by scházely finance na placení provozních nákladů, rozhodčích apod.

- Zvýšení popularity jiných sportů, sportovních klubů a zájmových sdružení

Ostatní sportovní kluby a zájmové sdružení mohou odlákat potenciální sportovce k jiným aktivitám a sportům. Mohou to být mnohdy zajímavější a k vývoji jedince příznivější sporty.

- Neaktivní mládež

Mládež často spíše než sportu dává přednost jiným aktivitám. Vývoj v současnosti naznačuje pokles zájmu dětí a mládeže o sportování. Děti, které jsou ke sportu přivedeny svými rodiči, nemusejí u sportu vydržet dlouhodobě, často inklinují k přechodu na jiné záliby nebo k úplnému ukončení aktivity.

- Všeobecně větší podpora sportu v obcích než ve městě

Podpora obce se soustředí pouze na jediný fotbalový klub, mnohdy i na jedinou sportovní aktivitu. Obecní pokladna má v rozpočtu vyhrazeny peníze na podporu sportu. Město Ústí nad Labem se také soustředí hlavně na městský fotbalový klub, podpora ostatních již není dostatečná. Hrozí riziko přesunu fotbalistů za lepšími podmínkami do obecních oddílů.

- Mládež FK Ústí nad Labem

Jedinou „konkurencí“ s ohledem na mládež je místní FK Ústí nad Labem, hrající v současnosti 1. Fotbalovou ligu. Jeho záměrem v budoucích letech je převzetí veškerých přípravků (tj. hráčů mladších 11 let), na jejichž progres nyní dohlíží občanské sdružení FK Ravel Junior Ústí n/L, které má horší dostupnost pro místní rodiče než v budoucnu městský FK Ústí nad Labem. Rodiče v tomto případě očekávají od klubu na vysoké úrovni lepší zabezpečení a výchovu pro jejich děti. Překážkou pro ně mohou být vysoké poplatky za členství v FK Ústí, které se u mládeže nyní pohybují okolo 400,00 Kč měsíčně oproti 1000 korunám ročně v týmu TJ Skorotice.

Silné stránky

- Stabilita klubu

Výsadou TJ Skorotice je dlouhodobě stabilní ekonomika a udržitelnost všech svých družstev a projektů. Snaží se dodržovat vyrovnané rozpočty a větší investice realizuje pouze ze získaných dotací či jiných příjmů, nikoliv úvěrů. Dlouhodobou spoluprací s magistrátem si klub vybudoval dobré jméno ohledně komunikace s úřady a získávání dotací. Klub tímto zajišťuje dostatečné zázemí svých členů. Tímto je také zajištěn dlouhodobý systém mládežnických týmů. Klub plní svou úlohu ve výchově mládeže v nevýkonnostním režimu, který je dán dobrovolnickou činností trenérů a funkcionářů.

- Hřiště ve vlastnictví Skorotic

Skoroticemi využívané hřiště je v osobním vlastnictví ve velmi oblíbené lokalitě města Ústí nad Labem. Nemusejí platit pronájem a hřiště mohou jakkoliv využívat bez souhlasu někoho zvenčí. Klub může garantovat udržitelnost svých projektů a má tedy snazší cestu při žádosti o dotaci oproti jiným subjektům.

- Fungující tým, dobré mezilidské vztahy

Základem většiny občanských sdružení jsou dobré mezilidské vztahy a fungující tým. Takovéto chování členové deklarují svou ochotou při brigádách v areálu, přípravě všeho potřebného před a během zápasu. Chod klubu nezávisí pouze na několika málo jedincích, ale ve vzájemné zastupitelnosti.

- Spojení s životem ve Skoroticích

Členové TJ si uvědomují vliv chodu klubu na sportovní a kulturní život v místě své působnosti. Je zde patrná snaha a nadšení do práce bez nároku na odměnu. Klub zajišťuje nejen sportovního aktivity, ale i různé kulturně-společenské akce u příležitosti nejrůznějších svátků a oslav.

- Rekonstrukce kabin proběhla v nedávné době

Došlo ke zlepšení podmínek pro členy klubu v zázemí, včetně zajištění potřebných revizí.

Slabé stránky

- Nekvalifikovaní trenéři

Odměny trenérů na amatérské úrovni jsou prakticky nemožné, důsledky se odráží hlavně na talentované mládeži, která nemá dostatečný prostor pro svůj rozvoj fotbalový i společenský. Nízká míra kvalifikovanosti trenérů je u týmů působících na nejnižší úrovni běžná. Trenér by měl být dobrým pedagogem, umět formovat a motivovat hráče k dalšímu tréninku. Je patrné, že se v průběhu cesty mládežnickými týmy vytrácejí z klubu hráči z nejbližšího okolí. Je důležité motivovat a vychovávat hráče ze Skorotic a blízkého okolí ke klubismu, ti jsou pak zárukou budoucí činnosti klubu.

- Špatný stav hřiště

Nesnází TJ Skorotice byla nemožnost dostatečného pokrytí dřívější rekonstrukce hřiště, které za těchto předpokladů nemohlo být konstruováno nejvhodnějšími metodami. Na hřišti se situace v současné době důsledně podepisuje a může být překážkou v zajištění nových členů. Jelikož není vyřešeno oplocení hřiště, areál může evokovat k vandalství.

- Přístup k vodě

Klub má velké výdaje na vodné a stočné. Náklady na energie jsou největší položkou klubů.

- Fundraising a rozvoje klubu

Mezi slabé stránky klubu může také patřit pomalý růst klubu nebo nevypracování fundraisingových metod, ale pokud hovoříme o amatérském klubu, vše vyplývá z jeho výchozí pozice. Potenciál klubu nemusí být významný pro jeho okolí a tomu je se třeba

přizpůsobit. Amatérský klub se snaží hlavně o zabezpečení nadcházející sezóny a častokrát se nemá o co opřít. Klub si dokáže rozvrhnout náklady na příští období, ale nedokáže často ovlivnit příjmy, kterými by náklady kryl.

- **Prezentace činnosti TJ**

Pro prezentaci činnosti SK slouží pouze internetové stránky, které jsou zatím v provozní fázi.

1. SO strategie

SO strategie kombinují příležitosti z vnějšího prostředí a silné stránky.

I. Být nositelem kultury ve Skoroticích

Být nositelem kultury spočívá v pořádání akcí spojených s českými tradicemi a svátky a jejich realizace v podmínkách klubu. Záměrem je podnikat takové akce, ke kterým by se lidé ve Skoroticích rádi vraceli, nemusí být velkolepé, ale spíše tradiční a udržitelné, aby se dostaly do podvědomí místních obyvatel. Završením celé sezony a dílčích oslav by měl být tradiční ples v místním sále. Přispěním ke zlepšení kvality života si klub získává přízeň a podporu místních obyvatel. Získává si fanoušky, kteří chodí podpořit místní fotbalisty. Nejde jen o společenské akce, v konečném důsledku by mohlo dojít i ke stmelení obyvatel. Vše záleží na lidech a jejich chuti něco pro ostatní udělat.

II. Udržení stability a tradice fotbalového klubu

Stěžejní pro TJ Skorotice je v současné době fotbal a jeho udržitelnost. Je potřeba vycházet hlavně z toho, že se jedná o dobrovolnickou činnost. Každý přispívá určitou částí, do dění kolem klubu by se proto mělo zapojit více lidí a napomoci rozmanitou činností. Pokud bude TJ stále využívat svůj potenciál a dbát na silné stránky je velká pravděpodobnost udržení silného a tradičního fotbalového klubu. Oddíl by se neměl odvracet od nastoleného řádu, který vede klub cestou ekonomické stability a vytváří tak bezstarostné prostředí pro své členy. Klub by mohlo zaštitit pořádání tradičního turnaje na počest jednoho z dřívějších funkcionářů, za kterých docházelo k úspěchům v letech osmdesátých.

III. Využití široké spádové oblasti

Spádová oblast Skorotic je v současné době tak široká, že klub musí vypracovat strategii hostování a přestupu hráčů. Kapacita mládežnických týmů se pohybuje kolem 80 až 100 členů. Větší udržitelnost v podmínkách klubu není možná, a tak se v případě zájmu o talentovaného hráče musí vyjednávat s kluby vyšší úrovně o protihodnotách finančních nebo materiálových. Přidanou protihodnotou v tomto směru může také být výkonnostní růst hráčů, kteří se často po dovršení dorosteneckého věku do klubu vracejí a tvoří následně jádro týmu. Klub si ovšem musí uvědomit, jestli je přestup pro hráče vhodný. Pokud by měl hráč nastupovat v C nebo B týmech v rámci jeho kategorie, nemusí být jeho progres výraznější, nežli trénovat a nastupovat ve vyšších kategoriích. Přejít hráče do jiného prostředí může mít vliv na psychiku hráče větší, než si můžeme připustit a tím se jeho vývoj radikálně pozastavit.

2. WO strategie

WO strategie eliminují slabé stránky a využije příležitosti z vnějšího prostředí.

I. Rozšíření spolupráce se školami.

Spolupráce s místní školou by spočívala hlavně ve vzájemném využívání objektů. Škola by hřiště TJ mohla využít v době pořádání pohárů mezi školami nebo v rámci vlastních turnajů. TJ Skorotice by na oplátku využívala školní tělocvičnu v době zimní přípravy. Nabízí se také možnost využití pedagogických zkušeností školy a jejich implementace prostřednictvím trenérů do klubu. To sebou nese podporu výchovy hráčů pro dospělé kategorie a dlouhodobý přísun mládeže k fotbalu rekrutujících se ze základní školy.

II. Vypracování a realizace fundraisingu a zajištění sponzoringu

Opravdu dopodrobna vypracovaný fundraising mají organizace, které se věnují v očích veřejnosti daleko prospěšnějším činnostem s daleko vyššími obraty, než je běžné u klubového fotbalu. V případě Skorotic by měl být každý člen seznámen se strategií a posláním klubu a v rámci možností každého z nich zajistit klubu mimořádné příjmy, založené z velké většiny na

osobních vztazích. V této fázi by odpovědná osoba zajistila náležitosti smlouvy o propagaci nebo smlouvy o pronájmu plochy podle požadavků zájemce a jeho plné spokojenosti.

Marketing je o produktu, na amatérské úrovni je spíše o občanské zodpovědnosti, jelikož případný sponzor nemá ze spolupráce odpovídající prospěch. Společným úsilím se může vytvořit tzv. sponzorský balíček, kterými jsou prostředky prezentace smluvní firmy, z pozice sponzora se ale vždy bude jednat o jistou formu mecenášství. V případě TJ Skorotice se jedná například o propagaci na akcích TJ a to nejen sportovních, ale i kulturních, loga na dresech, webových stránkách klubu a jiné. V podmínkách klubu na amatérské bázi je proces získávání prostředků položen na vzájemné důvěře a garanci smluvního vztahu. Klub musí být vděčný za každou pomoc svého okolí jak materiální, tak peněžní, ať už se jedná o jakkoliv vysokou částku. Snahou účastníka procesu vyjednávání je tedy vytvoření dlouhodobé spolupráce, která ve většině případů závisí na vzbuzení společenské odpovědnosti.

Prostředky krajem vyhlášených dotačních programů může klub využít na organizování turnaje (takovým turnajem se může klub zviditelnit v očích veřejnosti, jednotlivců a firem) i na reprezentaci kraje (dotační prostředky často kryjí až 75 % nákladů projektu spojených s dopravou, ubytováním a hrazením poplatků za účast v turnaji). Hradit se mohou také části nákladů na soustředění týmu.

III. Zajištění vhodných metod k zlepšení stávající úrovně hřiště

Znovu můžeme vycházet z dobrých mezilidských vztahů a existence klubu na dobrovolnickém základu. V rámci dobrovolnických brigád by se mělo dbát na údržbu hřiště, spočívající v provzdušňování, prosívání, hnojení, zalévání a zjemnění povrchu pískováním. Snaha získat strategického partnera ve stavebnictví, který by dodával materiál ve větší míře, než si klub ze svého rozpočtu může dovolit.

3. ST (maxi mini) strategie

ST strategie využívá silných stránek k eliminaci ohrožení z vnějšího prostředí.

I. Zajištění příspěvků

Zjevným problémem pro většinu klubů je výběr členských příspěvků, přestože ze stanov každého z klubů vyplývá, že placení členských příspěvků je povinností každého ze členů. I přes tuto povinnost se jen zřídka povede vybrat je v plné výši. Klub by měl vymyslet důkladný a důmyslný systém výběru příspěvků od členů, který by v podmínkách každého klubu mohl fungovat. Formou můžou být trvalé příkazy k úhradě nebo osoba schopná komunikovat se členy klubu a asertivním způsobem přesvědčovat členy o důležitosti v zajištění chodu klubu.

II. Eliminace ostatních zájmových sdružení

Prací s mládeží od útlého věku je klub schopný eliminovat „konkurenční“ prostředí jiných sportovních klubů a zájmových sdružení. Klub má možnost využít dotační prostředky na reprezentaci kraje a soustředění pro mládež. Vytvářením patřičných akcí pro družstva jako turnaje v jiných krajích nebo soustředění v příjemném prostředí, přináší zvýšený zájem ze strany rodičů o umístění svých potomků do TJ Skorotice.

Získáním nových členů klubu se zvyšuje procentuální podíl účasti členských příspěvků na rozpočtu a zvyšuje se tak částka čerpaná dotacemi, která se přepočítává na počet členů mládežnických týmů klubu. Vždy je ale důležité dbát na udržitelnost kapacity mládeže v klubu. Vstupem talentované mládeže do oddílu se zabezpečuje úspěšnost všech družstev v budoucnu.

III. Využití personálních propojení se silnými partnery

Schopnosti členů se dají využít k získání spolupráce mezi ziskovými subjekty a občanským sdružením, využití potenciálu členů může vést k získání například peněz z Evropských fondů.

4. WT strategie

WT strategie využívá organizace, která se snaží minimalizovat hrozby prostředí a potlačovat slabé stránky.

I. Motivování mládeže ke sportu

Trend neaktivity mládeže lze překonat propagací sportu na kulturních akcích pořádaných klubem, na různých dětských dnech, sportovních hrách a turnajích. Současné neúspěchy českého fotbalu nutí zodpovídat závažné otázky a je tu zřetelný zájem fotbal v České republice posunout dál a znovu se přiblížit fotbalu světovému. Vedení ČMFS s předsedou doktorem Ivanem Haškem dostává svých změn ve vnímání fotbalu a to hlavně s prací mládeže, které se mohou odrazit i v amatérském odvětví. Množství mladých lidí v regionu a podpora projektů zabývajících se volnočasovými aktivitami mládeže ze strany krajů, dává klubu prostor k většímu zaměření na mládež a získání vhodných trenérů (ČMFS, 2008).

II. Zajištění trenérů mládeže

K realizaci předešlé strategie je nutné sehnat lidi, kteří by byli ochotní se prací s dětmi věnovat. Klub by se měl soustředit na oslovování potencionálních zájemců z řad hráčů současných i bývalých, kteří mají silný vztah ke klubu. Motivaci k trenérské činnosti mají také rodiče dětí, mohli by se pak plně věnovat svým potomkům. Takováto cesta může vést k vlastní seberealizaci jedince. Hrazení poplatků za trenérské kurzy ze strany klubu, může usnadnit cestu k zajištění dostatečné základny trenérů. Je potom na každém z nich do jaké míry se budou chtít vzdělávat a na jakou úroveň dosáhnout

III. Zlepšení prezentace klubu

Pověření zodpovědné osoby k vytvoření internetových stránek, které by mohli prezentovat klub, upozorňovat na akce nebo fotbalová utkání a popisovat poslání občanského sdružení. Sledováním zajímavých komerčních akcí organizací podporujících fotbal a účastněním v nich by pro klub znamenalo zajímavou publicitu. Účastnit se více turnajů v přípravě na sezonu. Dbát na to, aby se znak klubu objevoval na všech zúčastněných akcích.

6.2 Financování v amatérských podmínkách

Povinností každého člena tělovýchovné jednoty je placení členských příspěvků. Členské příspěvky zajišťují hospodáři jedinou jistotu v profinancování klubu. Každý klub si stanovuje výši členských příspěvků, jejich souhrn pak přispívá k udržitelnosti klubu.

K zajištění činnosti může klub žádat o dotace a granty. Dotace přicházejí dodatečně z různých zdrojů, na které se klub musí zaměřit. Je třeba zdůraznit, že tyto příspěvky nejsou právně nárokové a tudíž nemusí být vypláceny. Struktura dotací:

- Magistrát města přispívá na dlouhodobou činnost klubu podle počtu členů, který násobí schválenou částkou daného roku. Dotace slouží k pokrytí cestovného, nákladů na dresy, pokrývají část energií apod. Dříve dotace pokrývaly také náklady dospělých, v současné době pouze mládežnických týmů (do 18 let).
- Příspěvky zastřešujících organizací ČSTV a ČMFS. ČSTV přerozděluje prostředky v návaznosti na hospodaření Sazky, a. s. Existuje přímá úměra ziskovosti Sazky na příspěvek oddílu. Z praxe ovšem vyplývá, že Sazka v současné době není schopna dostávat svým závazkům a okresní kluby s jejími penězi nemohou ani do budoucna počítat. Sazka, a. s. skutečně stále produkuje zisk, který ovšem ČSTV není schopna přerozdělit do klubových pokladen, z důvodu neudržitelnosti projektu O2 Arény se prostředky přerozdělují na pokrytí úvěrů a závazků. ČMFS slibuje přerozdělit desítky milionů korun do okresních soutěží. Na zdroj z ČMFS se ovšem kluby spolehnout také nemohou, jedná se o silně nestabilní příjem.
- Prostředky ze státního rozpočtu může klub využívat na pokrytí údržby majetku ve vlastnictví klubu. Příspěvek se pohybuje kolem deseti až patnácti tisíci korunami.
- Na pokrytí podobných výdajů jaké uvádím výše, příležitostně vyhlašuje program i MŠMT.
- Oddíl může využívat dotační tituly kraje podle programu daného roku. Například na sportovní činnosti, na mládež, na volný čas, sport pro všechny apod.

Jedním ze zdrojů využívaných klubem je vlastní činnost, do které zahrnuje výchovné svých hráčů. U mládeže se využívá spíše výměna za jiného nebo více hráčů, za hráče mužstev mužů je vyžadována nejčastěji finanční odměna. Odměna je odvislá od způsobu přechodu hráče, pokud jde hráč do jiného klubu na hostování, je částka nižší, v případě přestupu potom

vyšší. Částky jsou závislé také na kvalitě hráče, dá se říci, že zde funguje princip trhu nabídky a poptávky. Další možností pro klub může být pronájem hřiště soukromé firmě.

Finanční situaci může klub vylepšit za přispění svého okolí. Do takovéto kategorie spadají finanční příspěvky ve formě darů nebo zajištění financí za pomoci sponzoringu. Sponzoring ve financování malých fotbalových klubů je do jisté míry pouze příspěvkem. Většina klubů nedokáže nabídnout odpovídající protihodnotu.

6.3 Analýza příjmů a výdajů

V této kapitole se zaměřím na hlavní zdroje příjmů a základní rozdělení výdajových položek klubů TJ Skorotice a TJ Povrly. Analýzu uskutečním na základě poskytnutých peněžních deníků z roku 2010. Po zhodnocení jednotlivých příjmů a výdajů vyvodím doporučení pro kluby v okresní soutěži.

6.3.1 TJ Skorotice

Příjmy:

Kluby vedou jednoduché účetnictví na základě peněžních deníků a prostřednictvím bankovního účtu. Jednotlivé příjmy a výdaje se promítají v obou výkazech, a proto jsou v příjmech promítnuty oba. Do celkových příjmů nejsou kalkulovány převody z běžného účtu do pokladny.

Z analýzy účetních výkazů TJ Skorotice vyplývá následující:

V roce 2010 příjmy TJ Skorotice činily celkem 150 164,70 Kč. Zásadními příjmy občanského sdružení jsou:

- Celkové dotace ve výši 60 288,00 Kč,

zahrnují dotace od města ÚL a okresní sportovní unie. Sportovní unie posílá každoročně dotace v různé výši, klub z této částky může hradit 50 % na údržbu hřiště a 50 % energií. Klub musí unii doložit, že 30 % celkové částky výdajů hradil ze svých prostředků.

- Členské příspěvky v celkové výši 57 368,00 Kč,

potvrzuje se, že členské příspěvky jsou jedním z hlavních zdrojů příjmů TJ, zahrnují příspěvky všech členů družstva od přípravek až po A mužstvo. Členské příspěvky nemusí být nejvyšší položkou, ale stále by měli být zárukou zajištění klubu, proto by měly tvořit nejvyšší část příjmů. V průměru u 100 členů klubu můžeme předpokládat, že nebyly vybrány v celkové výši. S problematikou vybírání příspěvků se potýká většina sportovních klubů.

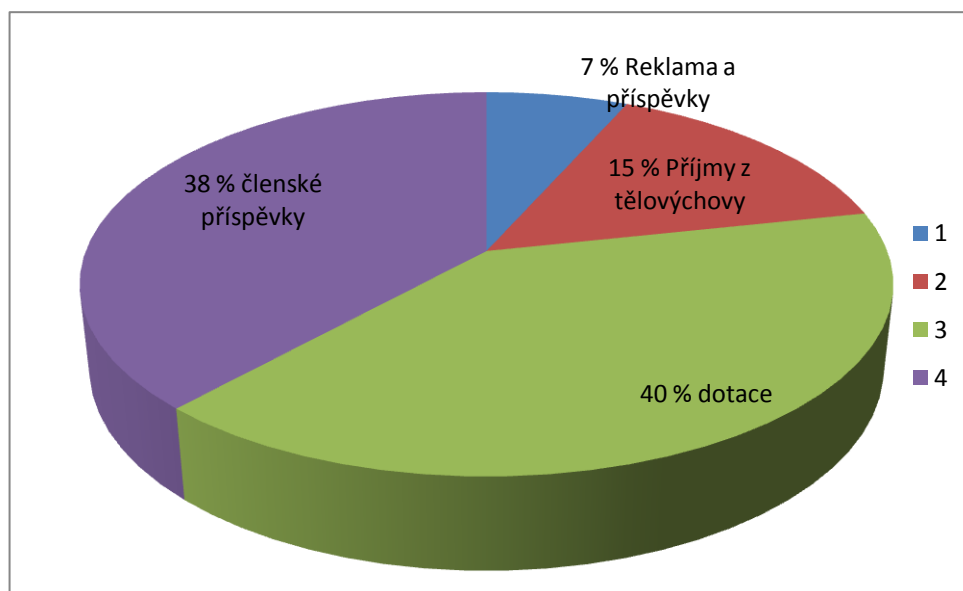
- Příjmy z tělovýchovy 22 508,70 Kč,

nejvyšší položky tvoří přestupy hráčů (prodej a hostování) a pronájmy hřiště.

- Reklama a příspěvky 10 000,00 Kč,

Klubu přispěla k činnosti pouze jediná firma, proto příjmy z reklamy a příspěvků tvoří pouze 7 %.

Procentuální vyjádření příjmů vykresluje graf č. 1:



Graf č. 1.: Struktura příjmů klubu TJ Skorotice v roce 2010

Náklady:

Rozčlenění výdajů spočívá ve vyjádření hlavních položek, se kterými klub musí počítat v každém roce svého působení, současně jsou těmi z nejvyšších. Náklady jsou sníženy o přeplatek ve výši 3082,00 Kč.

V roce 2010 výdaje TJ Skorotice činily celkem 163 540,30 Kč. Zásadními výdaji občanského sdružení jsou:

- Výdaje spojené se sportovní činností 89 939,30 Kč,

výdaje na sportovní činnost zahrnují pronájmy, vybavení k účelům sportu (balony, dresy, soupravy), proplacené jízdné, přestupy a hostování, startovné a ostatní drobné věci. Jsou výdaji, kterým se může klub z větší části a v nejnutnějším případě vyhnout nebo se uskromnit. Vysoké výdaje na sportovní činnost souvisejí s podporou materiálně - technické základny klubu. V období roku 2010 došlo k dodělání kabin, zajištění sportovního oblečení, dresů, stulpen a náradí. Dá se proto předpokládat, že se náklady příštího období sníží.

- Energie a voda 34 118,00 Kč,

jsou nejvíce zatěžujícími výdaji TJ. Klub nemá dostupnost k vodě, kterou by mohl využívat k zalévání trávníku. Jelikož není vybudována ani studna, je vodné značně zatěžující položkou. Energie a voda jsou sníženy o přeplatky v hodnotě 3 082,00 Kč, nejsou brány jako příjmy.

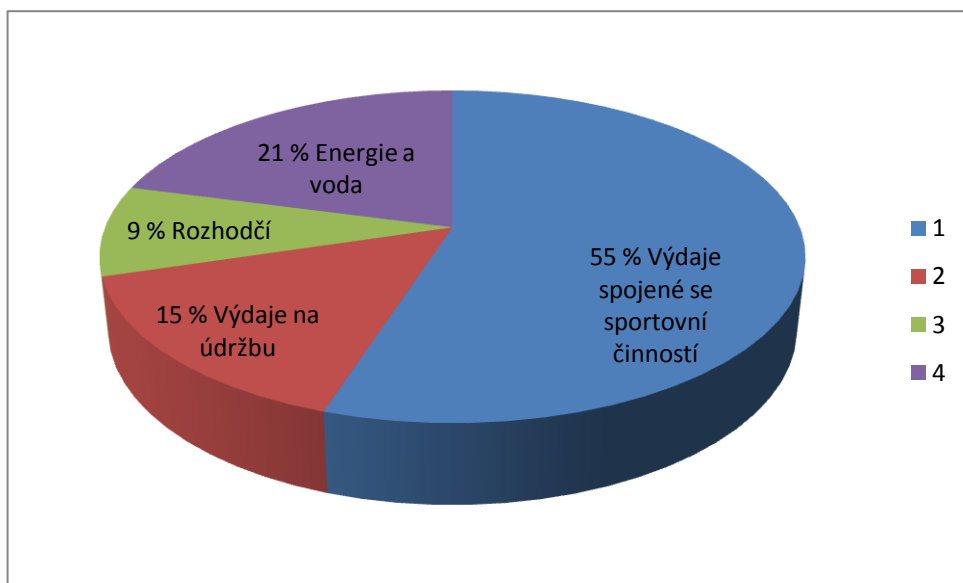
- Výdaje na údržbu 25 051,00 Kč,

jelikož má TJ Skorotice své hřiště v osobním vlastnictví, má možnost získat dotace na údržbu hřiště od Sportovní unie.

- Rozhodčí 14 432,00 Kč,

výdaje na rozhodčí jsou jednou z nejvyšších výdajových položek. Každou soutěží se částky vydané na rozhodčí zvyšují. Velice často se stává, že se na zápasy nejnižších soutěží posílá pouze jeden rozhodčí.

Procentuální vyjádření výdajů vykresluje graf č. 2:



Graf č. 2: Struktura nákladů klubu TJ Skorotice v roce 2010

Celkově klub hospodařil se ztrátou 13 375,60 Kč.

Pokud není sestaven vyrovnaný rozpočet, ztráta se vyrovnává snížením finanční částky na běžném účtu.

Doporučení:

Pozitivem klubu je vysoký podíl členských příspěvků na jeho výdajích. TJ dosáhla na dotace převyšující částku příspěvků a podílí se z velké části na výdajích klubu. Pokud se dotace příští rok sníží, vzniká tím riziko nepokrytí výdajů. To je hlavní důvod, proč by se klub neměl zatěžovat dalšími závazky.

Klub dosáhl pouze na jediný příspěvek od okolních podniků. Záměrem by proto mělo být oslovení strategického partnera k navázání dlouhodobé spolupráce. Oslovování by měla mít na starosti zodpovědná osoba, která by dokázala vhodnými metodami komunikovat s podniky a získávat tak dodatečné finanční prostředky.

Využití areálu k dosažení finančních prostředků z pronájmu soukromým firmám.

Klub má vysoké výdaje na energie, snahou je tedy získat vypisované granty nadnárodních společností. Je velká pravděpodobnost odmítnutí, ale pro oddíl je to příležitost pro vybudování studny, což by situaci klubu výrazně ulehčilo.

6.3.2 TJ Povrly

Tělovýchovná jednota Povrly je občanským sdružením, které nezaštiťuje pouze fotbal, ale také kroužek šachů. V analýze fotbalového klubu oddělím příjmy šachového kroužku z celkové částky. Výdaje jsou ovšem tak významné, že je do celkové částky zahrnu a vyjádřím jejich poměrovou část.

Příjmy:

Příjmy v celkové výši TJ činily 157 361,00 Kč. Příjmy za rok 2010 nesouvisející s šachovým kroužkem byly v hodnotě 154 761,00 Kč. Šachový kroužek tedy přispěl celkovou částkou 2 600,00 Kč. Z poskytnutých účetních výkazů se nedá zjistit, jestli nějaký z ostatních příjmů nesouvisel s šachovým kroužkem, předpokládejme tedy, že se příjmy vážou pouze k fotbalové činnosti. Při výpočtu hospodářského výsledku budu kalkulovat znovu s celkovými hodnotami.

Z analýzy účetních výkazů TJ Povrly vyplývá následující:

V roce 2010 příjmy TJ Povrly (fotbal) činily celkem 154 761,00 Kč. Zásadními příjmy občanského sdružení jsou:

- Celkové dotace ve výši 63 300,00 Kč,

je zde patrná podpora obce, klub získává vysokou dotaci, která kryje velkou část z celkových dotací. Nižší položky plynou z kraje a ze Sportovní unie.

- Reklama a příspěvky 50 000,00 Kč,

TJ Povrly je velice úspěšná v získávání darů a využívání reklamních příležitostí, nese to sebou riziko příliš vysokého krytí výdajů příjmy, které se neopírají o dlouhodobou spolupráci.

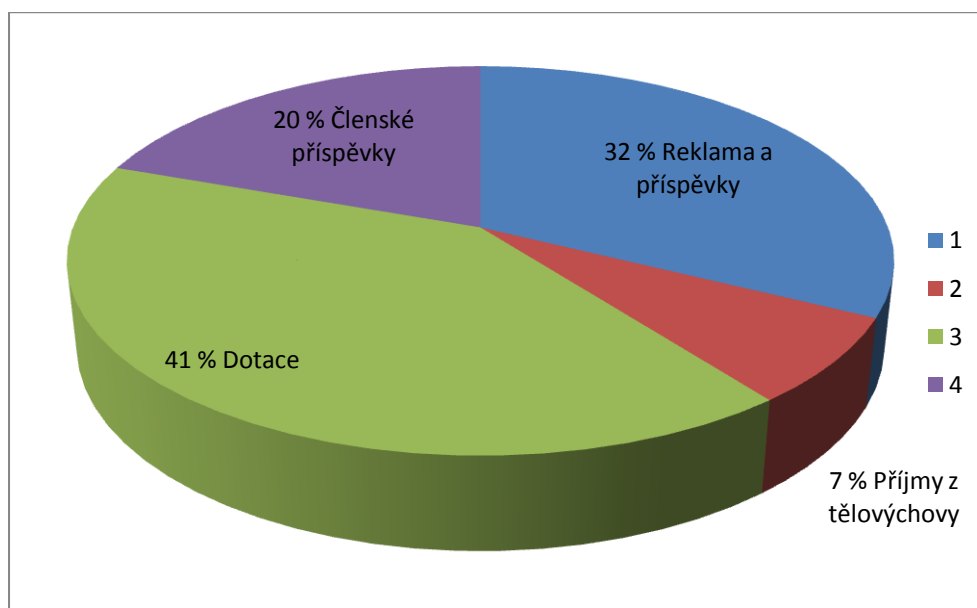
- Členské příspěvky v celkové výši 30 336,00 Kč,

tvoří velice malou část příjmů TJ, vzniká velké riziko neprofinancování klubu v případě ztráty partnerů a peněz plynoucích z darů. Znovu je zde patrné neplnění závazků ze strany členů.

- Příjmy z tělovýchovy 11 125,04 Kč,

pokud bude klub využívat příjmy ze vstupného a pronájmu hřiště, musí vycházet ze smluvní dohody mezi TJ a obcí. TJ Povrly nezískala žádné prostředky z přestupů a hostování, klub více za přestupy vynakládal.

Procentuální vyjádření příjmů vykresluje graf č. 3:



Graf č. 3: Struktura příjmů TJ Povrly (fotbal) v roce 2010

Náklady:

U TJ Povrly rozdělím náklady jiným způsobem, jelikož TJ nemá hřiště v osobním vlastnictví a nemůže tedy čerpat dotace na jeho údržbu. Zvyšují se proto částky z pronájmů, které společně s ostatními výdaji procentuelně vykresluje graf č. 4.

V roce 2010 celkové výdaje TJ Povrly činily celkem 162 945,00 Kč. Z toho náklady na šachový kroužek činily 29 901,00 Kč, což tvoří vysoký podíl 18 % celkových výdajů. Zásadními výdaji občanského sdružení jsou:

- Výdaje spojené se sportovní činností 88 782,00 Kč,

výdaje na sportovní činnosti zahrnují vybavení k účelům sportu (balony, dresy, soupravy), proplacené jízdné, přestupy a hostování, startovné a ostatní drobné věci.

- Rozhodčí 33 429,00 Kč,

výdaje na rozhodčí jsou jednou z nejvyšších výdajových položek. TJ Povrly sdružuje větší počet družstev nežli TJ Skorotice, proto jsou výdaje spojené s nimi výraznější. V celkové částce je zahrnuto také občerstvení pro rozhodčí.

- Pronájem 16 740,00 Kč,

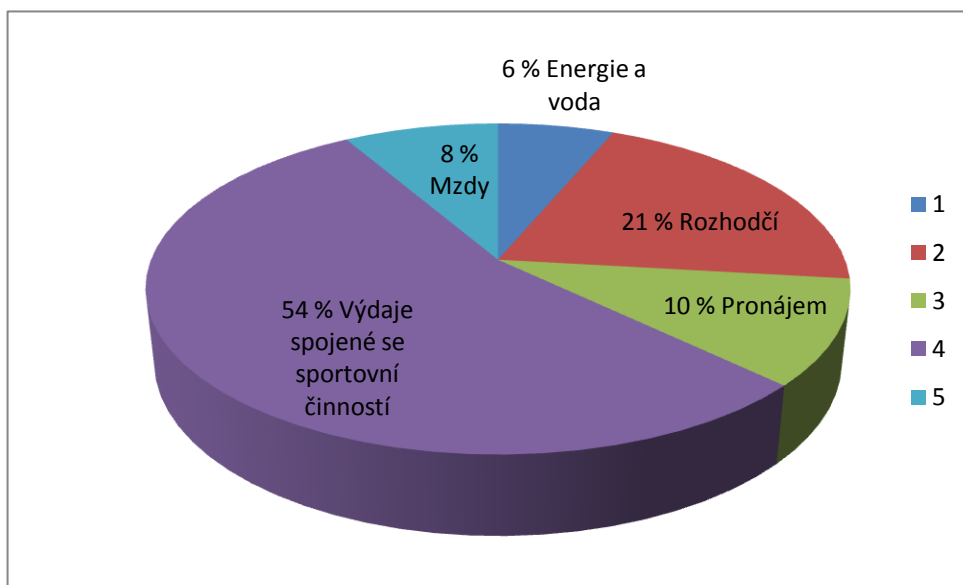
protože klub nemá prostory v osobním vlastnictví, zvyšují se mu výdaje na pronájmy jeho zázemí a nemá nárok na získání dotace na tyto účely.

- Mzdy 13 700,00 Kč,

vysoké výdaje na mzdy souvisejí hlavně s pronájmem hřiště, jinak by se klub měl o vše starat na základě dobrovolnictví.

- Energie a voda 10 294,00 Kč,

částka snížena o přeplatky (1 106,00 Kč). Velikou výhodou klubu jsou nulové náklady na vodu, kterou čerpá z přehrady.



Graf č. 4: Struktura nákladů TJ Povrly v roce 2010

Celkově klub hospodařil se ztrátou 5 556,00 Kč.

Výhodou oddílu jsou velice nízké náklady na energii a vodu, ale vznikají mu vysoké výdaje na platy mezd a na pronájmy.

Doporučení:

Vysokou rezervu má TJ Povrly v získávání členských příspěvků, klub by se měl zaměřit na strategii, jak si zajistit vyšší procento příjmů z členských příspěvků. Pokud člen družstva nebude platit příspěvky, mělo by se mu dát najevo, že je v klubu postradatelný.

Podle účetních výkazů přesahují výdaje šachového kroužku jejich příjmy. Klub by měl zajistit vyšší příjmy plynoucí z šachového kroužku.

V klubu je patrná schopnost získat partnery ke své činnosti. Pokud se ale takovéto příjmy nebudou vázat na dlouhodobou spolupráci, společně s nízkými příjmy z členských příspěvků a poklesem příjmů od partnerů, hrozí riziko nepokrytí současných výdajů.

Klub by se měl pokusit zvýšit dobrovolnictví v klubu, dokázal by tak výrazně snížit výdaje na mzdy.

6.4 Doporučení pro kluby

Každý klub si vystavuje vlastní priority krytí výdajů, zahrnující například údržbu hřiště, placení rozhodčích, nákup sportovního vybavení, cestovné apod. Jedná se o náklady, se kterými je potřeba počítat každoročně. Další možností, které mohou kluby využít je čerpání dotace z titulu kraje. Za rok 2010 byl vyhlášen dotační program „sport a volný čas“, který ani jeden z klubů nevyužil (Ústecký kraj, 2010)

Snahou každého klubu a následně podstatnou výhodou na poli amatérského klubu je získání strategického partnera ze stavebnictví, pro kterého by nebyl problém zabezpečit materiál na udržování hřiště.

Nesmíme také zapomínat, že valná většina funkcionářů, kteří se podílejí na rozvoji a řízení malých sportovních klubů, pracují na dobrovolnické bázi. V klubu působí zadarmo, ve svém volném čase, a tudíž je velmi obtížné klást na dobrovolníky tlak, aby pracovali ještě více a propracovávali systém fundraisingu. Nelze je tedy kritizovat za to, že získali málo finančních prostředků od sponzorů a z prodeje reklamních ploch, které se zákazníkům z marketingového hlediska jen těžko vrátí. Cílem tedy je zapojit do rozvoje a řízení klubu co nejvíce členů a to nejen ty, kteří jsou členy orgánů oddílu.

Malé sportovní organizace určitě nečekají v budoucnu lehké časy. Tak jako v každé oblasti nebude jednoduché získat dostatek finančních prostředků pro provoz a investice. Organizace by se měly proto chovat ekonomicky zodpovědně. Utrácet jen za to, na co mají, a zejména hlídat platební morálku svých členů, protože členské příspěvky budou vždy významným, a mnohdy hlavním pilířem ve struktuře příjmů organizace. Výběr členských příspěvků je totiž zjevným problémem pro většinu klubů. Přestože ze stanov každého z klubů vyplývá, že členské příspěvky jsou povinností každého člena, jen zřídka se však povede vybrat je v plné výši. Doporučením pro kluby je vymyslet důkladný systém výběru příspěvků od členů, který by v podmínkách každého klubu mohl fungovat. Formou mohou být trvalé příkazy k úhradě nebo jednoduše osoba schopná komunikovat se členy klubu a asertivním způsobem přesvědčovat členy o důležitosti v zajištění chodu klubu.

7 Závěr

V bakalářské práci jsem se zaměřil na charakteristiku financování malých fotbalových klubů. Určující v tomto ohledu byla spolupráce s okresními kluby, aby byla možnost srovnání ucelená a přesná. Oddíly mají povinnost své výkazy předkládat ke kontrole na finančním úřadě, přesto zajistit si interní informace klubů je velice obtížný úkol. Nespočívá v neochotě, ale spíše v obavě poskytnout interní informace klubu druhým osobám. Neprůhlednost a nepřístupnost informací široké veřejnosti je všeobecným problémem, setkáváme se s ním jak na poli profesionálním, tak amatérském.

Na malé fotbalové kluby je třeba se dívat nejen z pohledu financování, ale také z pohledu jejich funkce v kultuře, sociální sféře a výchově mládeže. Amatérské fotbalové kluby hrají ve společnosti a ve svém okolí důležitou, jen těžko zastupitelnou roli. Strategie by proto neměly být zaměřeny na vysoké cíle, ale spíše na poslání klubu a zajišťování svých členů. Jejich poslání a vliv na složky občanské společnosti je daleko důležitější než sportovní cíle, kterých mohou dosáhnout i v rámci okresní úrovně. Kluby ve vyšších soutěžích zaujímají rozdílnou roli, než zabezpečují kluby amatérské, kde se utváří takřka rodinné prostředí. Z této situace by klub měl vycházet a uvědomit si, že základem je udržitelnost klubu.

Úspěch klubu závisí na jeho okolí a zázemí utvářeného prací klubového vedení, které veškerou svojí činnost zakládá na dobrovolnictví. Pro klub jsou důležité lidé pohybující se okolo něj. Pokud kluby mají zodpovědnou osobu schopnou komunikace a navazování vztahů s podniky, je situace pro klub daleko snazší. Osoba je seznámena s posláním klubu a výchozí situací a na jejím základu se snaží organizace ovlivnit. Hlavním cílem klubu musí být ekonomická stabilita. Jakákoliv jiná varianta je pro amatérské kluby riskantní. Snaží se dodržovat vyrovnané rozpočty a větší investice realizují pouze ze získaných dotací či jiných příjmů, nikoliv úvěrů. Takovéto závazky jsou běžné u profesionálních klubů, v jejich prostředí se však shánějí prostředky daleko snáze, přesto je jejich stabilita často ohrožena. Vznikají výdaje, které si klub odepřít nemůže.

Členské příspěvky jsou ve financování klubu zásadní. Souvisejí s udržitelností klubu, který hospodaří mimo jiné s dalšími položkami, které je třeba vnímat jako nenárokové. Uměním klubu není pouze finance získávat, ale také schopnost odepřít si určitá privilegia pokud to situace vyžaduje. Celkový pohled na fotbal nedávají pouze kluby v nejvyšších soutěžích, kvalita fotbalu je určena také pozicí, velikostí základny a úrovní podpory amatérského fotbalu.

8 Seznam použité literatury

1. BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace : (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
2. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1. vyd. Praha : East West Company, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
3. ČMFS. *Soutěžní řád fotbalu* [online]. c2008 [cit. 2011-04-05]. Dostupný z: <http://nv.fotbal.cz/ftp/cmfs/legislativa/stanovy/02_Soutezni_rad_fotbalu_3.doc>.
4. ČMFS. *Strategický plán ČMFS 2010-2013* [online]. c2008 [cit. 2011-04-05]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/assets/cmfs/vykonny-vybor/STRATEGICK_PL_N_MFS.pdf>.
5. DRTINA, J. *Ekonomická analýza fotbalového klubu v ČFL*. Diplomová práce. Praha : VŠE, 2010.
6. HODANĚ, B., HOBZA, V. *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. ISBN 978-80-244-2658-7.
7. HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. aj. *Základy ekonomie sportu*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3.
8. KUDOVÁ, D. *Návrh metodiky analýzy prostředí vysokoškolského sportovního klubu*. 1. vyd. Brno : Folia : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. ISBN 978-80-7375-326-9.
9. LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K. *Základy fundraisingu*. 1. vyd. Praha : Informační centrum nadací, 1996. ISBN 80-230-0464-2.
10. MŠMT. *Státní podpora sportu pro rok 2011* [online]. 2010 [cit. 2011-04-19]. Dostupný z: <http://www.msmt.cz/file/11994_1_1/download/>.
11. NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha : Institut sociálních vztahů, 2000. ISBN 80-85866-68-4.
12. NOVOTNÝ, J. aj. *Ekonomika sportu : vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0979-2.
13. RAKUŠANOVÁ, P. *Civil Society and Civic Participation in the Czech Republic*. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2005. ISBN 80-7330-079-6.
14. REKTOŘÍK, J. aj. *Organizace neziskového sektoru : základy ekonomiky, teorie a řízení*. Doplněné vyd. Praha : Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-41-6.

15. SAZKA. *Výroční zpráva* [online]. 2009 [cit. 2011-04-14]. Dostupné z: <http://web-nlb.sazka.cz/Vyrocky/v-zprava-2009/cz/prehled_vybranych_ekonomickych_ukazatelu.html>.
16. SEKOTA, A. *Sociologické problémy sportu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2562-8.
17. SYNEK, M. aj. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
18. ÚSTECKÝ KRAJ. *Dotační program "Sport a volný čas 2010"* [online]. 2009 [cit. 2011-04-08]. Dostupné z WWW: <http://www.krustecky.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=450018&id=1649576&p1=85158>.
19. *Wikipedia : Externalita* [online]. 2011 [cit. 2011-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Externalita>>.

Přílohy

Seznam příloh:

- Příloha 1: Ukázka peněžního deníku TJ Povrly
- Příloha 2: Část stanov TJ Skorotice
- Příloha 3: Výkaz o majetku TJ Skorotice 2010
- Příloha 4: Výkaz příjmů a výdajů TJ Skorotice 2010
- Příloha 5: Výkaz o majetku TJ Povrly 2010
- Příloha 6: Výkaz příjmů a výdajů TJ Povrly 2010
- Příloha 7: Klíč rozdělení dotací SUOÚ pro TJ/SK z vlastních a státních zdrojů 2007

Příloha 1: Ukázka peněžního deníku TJ Povrly

PENĚŽNÍ DENÍK
pro jednoduché účetnictví

Druh jmění	Stav ke dni			Stav ke dni			Stav ke dni		
	za období	+ nárůst - úbytek	celkem	za období	+ nárůst - úbytek	celkem	za období	+ nárůst - úbytek	celkem
nemovitosti									
stroje a zařízení									
dopravní prostředky									
nehmotný majetek									
materiálové zásoby									
zboží na skladě									
pokladní hotovost									
běžný účet									
pohledávky									
drobný majetek									
celkem									
úvěry									
závazky									
JMĚNÍ									

TĚLOVÝCHOVNÁ JEDNOTA
Povrly
Firma: 403 32 POVRLY
-I-

Deník vedl:
od 1.1.2010 do Jméno *PhDr. Miroslav Kaššor* podpis *M. Kaššor*
od do Jméno podpis
od do Jméno podpis
Podpis podnikatele:

IČ: 44226242
DIČ:

Příloha 2: Část stanov TJ Skorotice

II. Poslání a cíle

4. Základním posláním TJ Skorotice je:

- a/ organizovat sportovní činnost v rámci zapojení do sportovních a tělovýchovných aktivit a vytvářet pro ni materiální a treninkové podmínky
- b/ vytvářet široké možnosti užívání svých sportovišť pro zájemce z řad veřejnosti, zejména pak mládeže
- c/ vytvářet ekonomickou základnu pro plnění svých cílů a to všemi dostupnými prostředky
- d/ budovat, provozovat a udržívat tělovýchovná a jiná zařízení, která vlastní
- e/ vést všechny své členy k dodržování základních etických, estetických, ekonomických a mravních pravidel
- f/ hájit zájem sdružených oddílů uvnitř i navenek a za tím účelem úzce spolupracovat s orgány obce, s ostatními organizacemi a hnutími i jednotlivci
- g/ všemi formami činnosti napomáhat i rozvoji veřejného občanského života, kultury, a zdraví v obci.

Příloha 3: Výkaz o majetku TJ Skorotice 2010

☐ předběžná závěrka
☐ konečná závěrka

Výkaz ČSTV – Roční účetní výkaz
Název a sídlo účetní jednotky
TJ SKOROTICE
SKOROTICE
403 40 USTÍ N. LABEM
Evidenční číslo ČSTV 3510034
IO 44226272

Výkaz o majetku k 31. 12. 2010
(v tisících Kč bez desetinných míst)

FINANČNÍ ÚŘAD V ÚSTÍ NAD LABEM
28-03-2011
Došlo

	POPIS	č.ř.	k 1. 1. 2010	k 31. 12. 2010	Vazba na výčet položek (vyhl. č. 504/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů.)
M A J E T E K	Dlouhodobý nehmotný majetek	1			ř. 2
	Dlouhodobý hmotný majetek	2	534	534	ř. 10
	z toho: stavby	3	385	385	ř. 13
	Dlouhodobý finanční majetek	4			ř. 21
	Oprávký k dlouhodobému majetku	5	-42	-56	ř. 29
	Zásoby	6			ř. 42
	Pohledávky	7			ř. 52
	Krátkodobý finanční majetek	8	49	62	ř. 72
	z toho: pokladna a účty v bankách	9	49	62	ř. 73 + 75
	Jiná aktiva	10			ř. 81
	MAJETEK CELKEM (ř. 1 až 10 bez ř. 3 a 9)	11	541	540	ř. 85
Z Á V A Z K Y	Rezervy	12			ř. 96
	Dlouhodobé závazky	13			ř. 98
	Krátkodobé závazky	14			ř. 106
	Jiná pasiva	15			ř. 130
	ZÁVAZKY CELKEM (ř. 12 až 15)	16	0	0	ř. 95
	ROZDÍL (ř. 11 - ř. 16)	17	541	540	ř. 86

Sestaveno dne: 18.3.2011

Razítko:

Podpis vedoucího účetní jednotky:

Odpovídá za údaje:

Telefon: _____

E-mail: _____

Příloha 4: Výkaz příjmů a výdajů TJ Skorotice 2010

VÝKAZ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ

	POPIS	č.ř.	Hlavní (nezdaňovaná) činnost	Vedlejší (zdaňovaná) činnost	Celkem	Vazba na výčet položek (vyníl. 504/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů)
N Á K L A D Y	Spotřebované nákupy	18	110	0	110	ř. 2
	z toho: mat. na údržbu nem. majetku	19	25	0	25	část ř. 3
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
	el. energie	21	28	0	28	část ř. 4
	plyn	22				část ř. 4
	voda	23	7	0	7	část ř. 4
	teplo a ostatní energie	24				část ř. 4
	Služby	25	9	0	9	ř. 7
	z toho: opr. a údržba nem. majetku	26				část ř. 8
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
	nájmy TVZ	28	8	0	8	část ř. 11
	stočné	29				část ř. 11
	Osobní náklady	30				ř. 12
	Daně a poplatky	31				ř. 18
	Ostatní náklady	32	40	0	40	ř. 22
	Odpisy	33	14	0	14	ř. 32
	Prodaný majetek, tvorba rezerv a opr. polož.	34				ř. 33 až 37
	Poskytnuté příspěvky	35				ř. 38
	Daň z příjmu	36				ř. 41 + 83
	NÁKLADY CELKEM (ř. 18 + 25 + 30 až 36)	37	121	0	121	ř. 43 + 83
V Ý N O S Y	Tržby za prodané vl. výrobky, zboží a služby	38	19	13	32	ř. 45
	Změny stavu vnitřn. zásob + aktivace	39				ř. 49 + 54
	Ostatní výnosy	40				ř. 59,71 až 74
	Tržby z prodeje majetku	41				ř. 68 až 70
	Příspěvky z vlastních zdrojů ČSTV	42	12	0	12	část ř. 76
	Státní příspěvky rozdělované ČSTV	43	10	0	10	část ř. 76
	Přísp. od sport. svazů a ost. sport. sub.	44				část ř. 76
	Příspěvky od fyzických a právnických osob	45	39	0	39	ř. 77
	Členské příspěvky	46	87	0	87	ř. 78
	Provozní dotace od obce, kraje	47				část ř. 80
	Provozní dotace od státu	48				část ř. 80
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
	VÝNOSY CELKEM (ř. 38 až 48)	50	167	13	180	ř. 81
	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (ř. 50 - ř. 37)	51	- 14	+ 13	- 1	ř. 84

Příloha 5: Výkaz o majetku TJ Povrly 2010

☐ předběžná závěrka
☒ konečná závěrka

Výkaz ČSTV – Roční účetní výkaz

Název a sídlo účetní jednotky

TJ POVRLY

Evidenční číslo ČSTV 95 10 029

IČ 44226217

Výkaz o majetku k 31. 12. 2010

(v tisících Kč bez desetinných míst)

	POPIS	č.ř.	k 1. 1. 2010	k 31. 12. 2010	Vazba na výčet položek (vyhl. č. 504/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů.)
M A J E T E K	Dlouhodobý nehmotný majetek	1			ř. 2
	Dlouhodobý hmotný majetek	2			ř. 10
	z toho: stavby	3			ř. 13
	Dlouhodobý finanční majetek	4			ř. 21
	Oprávký k dlouhodobému majetku	5			ř. 29
	Zásoby	6			ř. 42
	Pohledávky	7			ř. 52
	Krátkodobý finanční majetek	8	14	11	ř. 72
	z toho: pokladna a účty v bankách	9	14	11	ř. 73 + 75
	Jiná aktiva	10			ř. 81
	MAJETEK CELKEM (ř. 1 až 10 bez ř. 3 a 9)	11	14	11	ř. 85
Z Á V A Z K Y	Rezervy	12			ř. 96
	Dlouhodobé závazky	13			ř. 98
	Krátkodobé závazky	14			ř. 106
	Jiná pasiva	15			ř. 130
	ZÁVAZKY CELKEM (ř. 12 až 15)	16	—	—	ř. 95
	ROZDÍL (ř. 11 - ř. 16)	17	14	11	ř. 86

Sestaveno dne:

2.2.2011

Razítko:

TELOVÝČOVNÁ JEDNOTA
 Povrly
 403 32 POVRLY
 -1-

Podpis vedoucího účetní jednotky:

[Podpis]

Odpovídá za údaje:

AD: HRDŠLAV KOŠNAR

Telefon: 606129819

E-mail:

Příloha 6: Výkaz příjmů a výdajů TJ Povrly 2010

VÝKAZ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ

	POPIS	č.ř.	Hlavní (nezdaňovaná) činnost	Vedlejší (zdaňovaná) činnost	Celkem	Vazba na výčet položek (vyhl. 504/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů)
N Á K L A D Y	Spotřebované nákupy	18	36	—	36	ř. 2
	z toho: mat. na údržbu nem. majetku	19				část ř. 3
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
	el. energie	21	10	—	10	část ř. 4
	plyn	22				část ř. 4
	voda	23				část ř. 4
	teplo a ostatní energie	24				část ř. 4
	Služby	25	107	—	107	ř. 7
	z toho: opr. a údržba nem. majetku	26				část ř. 8
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
	nájmy TVZ	28	17	—	17	část ř. 11
	stočné	29				část ř. 11
	Osobní náklady	30	14	—	14	ř. 12
	Daně a poplatky	31	2	—	2	ř. 18
	Ostatní náklady	32				ř. 22
	Odpisy	33				ř. 32
	Prodaný majetek, tvorba rezerv a opr. polož.	34				ř. 33 až 37
	Poskytnuté příspěvky	35	4	—	4	ř. 38
	Daň z příjmu	36				ř. 41 + 83
	NÁKLADY CELKEM (ř. 18 + 25 + 30 až 36)	37	163	—	163	ř. 43 + 83
V Ý N O S Y	Tržby za prodané vl. výrobky, zboží a služby	38	11	40	51	ř. 45
	Změny stavu vnitřn. zásob + aktivace	39				ř. 49 + 54
	Ostatní výnosy	40				ř. 59,71 až 74
	Tržby z prodeje majetku	41				ř. 68 až 70
	Příspěvky z vlastních zdrojů ČSTV	42	7	—	7	část ř. 76
	Státní příspěvky rozdělované ČSTV	43				část ř. 76
	Přísp. od sport. svazů a ost. sport. sub.	44	2	—	2	část ř. 76
	Příspěvky od fyzických a právnických osob	45	10	—	10	ř. 77
	Členské příspěvky	46	32	—	32	ř. 78
	Provozní dotace od obce, kraje	47	55	—	55	část ř. 80
	Provozní dotace od státu	48				část ř. 80
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
	VÝNOSY CELKEM (ř. 38 až 48)	50	117	40	157	ř. 81
	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (ř. 50 - ř. 37)	51	—46	40	—6	ř. 84

Příloha 7: Klíč rozdělení dotací SUOÚ pro TJ/SK z vlastních a státních zdrojů 2007

Klíč rozdělení dotací SUOÚ pro TJ/SK z vlastních a státních zdrojů r.2007								VH SUOÚ 22.5.2007	
1. NA ČINNOST			3 105,8 tis.Kč - příspěvek ČSTV Praha celkem						
(vlastní zdroje)			2 955,8 tis.Kč - příspěvek ČSTV Praha pro TJ/SK						
			150,0 tis.Kč - příspěvek ČSTV Praha pro sekretariát						
Přerozdělení dle klíče VH SUOÚ			1 335,4 tis.Kč - 50% podle člen.základny						
			1 335,4 tis.Kč - 50% podle nákladů na energie a nájemné (nezdaň.činnost)						
			2 670,8 tis.Kč - celkem TJ/SK						
			435,0 tis.Kč - celkem sekretariát (150 + 285,0)						
2. NA ÚDRŽBU A ENERGIE			1 490,1 tis.Kč - příspěvek státu celkem						
			1 490,1 tis.Kč - 100% podle nákladů na energie a údržbu						
			(náklady zdaňované činnosti se započítávají 50%)						
			vlastní zdroje					státní zdroje	
číslo TJ/SK	název TJ/SK	člen.zákl.	E+nájem	činnost	-%	Kč	celkem	E+údržba	celkem
3510001	TJ UHLOZBYT	47	13,0	6,1			6,1	0,0	0,0
3510002	TJ LOKOMOTIVA	498	131,5	63,6			63,6	119,0	19,5
3510003	TJ CHEMIČKA	885	722,5	183,8			183,8	603,5	98,7
3510004	TJ RESTAURACE Slávie	5	0,0	0,4	-100%	0,4	0,0	0,0	0,0
3510006	TJ SLAVOJ SEVEROTUK	203	363,0	70,7			70,7	498,5	81,5
3510007	USK SLÁVIE	480	268,0	81,7			81,7	0,0	0,0
3510010	TJ SPARTAK	1201	698,0	208,5			208,5	793,0	129,7
3510011	TJ STADION	163	87,0	27,2			27,2	57,0	9,3
3510012	TJ TATRAN Ústí n.L.	145	101,0	27,6			27,6	234,0	38,3
3510013	**TJ MARKET 69	22	14,0	4,0			4,0	0,0	0,0
3510014	TJ BOŽTĚŠICE	0	0,0	0,0	-100%	0,0	0,0	0,0	0,0
3510015	TJ BRNÁ	31	63,0	11,9			11,9	68,0	11,1
3510016	TJ DOLNÍ ZÁLEZLY	145	0,0	13,0			13,0	0,0	0,0
3510017	TJ NÁMORNÍ JACHTING	54	10,0	6,3			6,3	36,0	5,9
3510018	** SK PRONAKO HOSTOVICE	52	7,0	5,7	-10%	0,6	5,1	11,0	1,8
3510019	TJ SLOVAN CHABAŘOVICE	111	277,0	50,1			50,1	326,0	53,3
3510020	TJ CHLUMEC	242	7,0	22,6			22,6	2,0	0,3
3510021	TJ SLAVOJ KRÁSNÉ BŘEZNO	98	12,0	10,5	-10%	1,1	9,4	15,0	2,5
3510022	FK CHUDEROV	87	109,0	23,6			23,6	323,0	52,8
3510023	TJ ČSAD LIBOUCHEC	110	118,0	26,9			26,9	69,0	11,3
3510024	FK M.BŘEZNO	43	21,0	6,9	-10%	0,7	6,2	23,0	3,8
3510025	* FK MALEČOV	35	4,0	3,7			3,7	4,0	0,7
3510026	TJ MOJŽÍŘ	175	78,0	26,9			26,9	95,0	15,5
3510028	FK ITC HRANIČÁŘ PETROVICE	120	34,0	15,7			15,7	96,0	15,7
3510029	TJ POVRLY	100	30,0	13,3	-10%	1,3	12,0	17,0	2,8
3510030	TJ PŘEDLICE	61	21,0	8,5			8,5	0,0	0,0
3510031	TJ PŘESTANOV	0	0,0	0,0	-100%	0,0	0,0	0,0	0,0
3510034	TJ SKOROTICE	137	61,0	21,1			21,1	333,0	54,5
3510035	TJ STŘEKOV	204	77,5	29,5			29,5	157,5	25,8
3510036	** FK SPARTAK TELNICE	29	14,0	4,6			4,6	17,0	2,8
3510037	TJ SPARTAK TISÁ	111	104,5	25,1			25,1	186,0	30,4
3510038	MSK TRMICE	176	94,0	29,4			29,4	171,0	28,0
3510040	TJ SPARTAK VALTÍŘOV	48	17,0	6,8			6,8	83,0	13,6
3510041	TJ VAŇOV	274	92,0	37,8			37,8	81,0	13,2
3510042	TJ JISKRA VEL.BŘEZNO	61	249,0	41,5			41,5	304,5	49,8
3510043	** FKA VELKÉ CHVOJNO	50	0,0	4,5			4,5	0,0	0,0
3510046	TJ SVÁDOV - OLŠINKY	219	79,5	31,1	-10%	3,1	28,0	864,0	141,3
3510049	TJ ČESKÉ LODNICE	53	23,0	8,1			8,1	37,0	6,1
3510050	* TJ START KARKO	38	0,0	3,4			3,4	0,0	0,0
3510051	* TJ SPOJE	27	1,0	2,6			2,6	0,0	0,0
3510052	TJ SOKOL DUBICE	77	0,0	6,9			6,9	0,0	0,0
3510054	** TJ SEBUZIN	42	14,0	5,8			5,8	24,0	3,9
3510057	* AKA STŘÍBRNÍKY	29	2,0	2,9			2,9	0,0	0,0

číslo TJ/SK	název TJ/SK	člen.zákl.	E+nájem	činnost	-%	Kč	vlastní zdroje		státní zdroje	
							celkem	E+údržba	celkem	
3510058	* ORS RYJICE	43	0,0	3,8			3,8	1,0	0,2	
3510059	VKM STADION	42	36,0	9,0			9,0	0,0	0,0	
3510060	GYMNAST.SPORT.KLUB	59	39,0	10,9	-10%	1,1	9,8	0,0	0,0	
3510062	SK SPOLCHEMIE	86	19,0	10,4			10,4	7,0	1,1	
3510063	FK JISKRA VEL.BŘEZNO	127	128,0	29,9			29,9	338,0	55,3	
3510065	HC SEVERKA	35	42,0	9,2	-10%	0,9	8,3	0,0	0,0	
3510066	* SK UNIREN	13	0,0	1,2	-100%	1,2	0,0	0,0	0,0	
3510067	HC SLOVAN	246	235,0	56,0			56,0	3,5	0,6	
3510068	TJ SEVER - oddíl neslyšících	292	17,0	28,6			28,6	0,0	0,0	
3510072	FK RAVEL JUNIOR	218	262,0	57,5			57,5	235,0	38,4	
3510073	SPORT UNION	619	270,0	94,5			94,5	0,0	0,0	
3510074	KARATE KLUB SLOVAN	89	47,0	14,8			14,8	0,0	0,0	
3510075	* KÚC BIKE SPORT	31	0,0	2,8	-10%	0,3	2,5	0,0	0,0	
3510077	* VK SLOVAN Ústí nad Labem	24	9,0	3,4	-10%	0,3	3,1	0,0	0,0	
3510078	KLUB VOD.MOTORISTŮ	69	35,0	11,2			11,2	70,0	11,4	
3510079	TJ ŘEHLOVICE	0	0,0	0,0	-100%	0,0	0,0	0,0	0,0	
3510080	SLAVIE VYHLÍDKA Ústí n.L.	84	23,0	10,8			10,8	0,0	0,0	
3510084	TENIS KLUB Ústí nad Labem	275	362,0	77,0			77,0	552,5	90,4	
3510085	USK VŠEM	248	144,0	43,0			43,0	111,0	18,2	
3510087	SK HARDBODY	4	0,0	0,4	-100%	0,4	0,0	0,0	0,0	
3510088	HOKEJBAL.KLUB HC CHLUMEC	104	10,0	10,7			10,7	0,0	0,0	
3510089	SDRUŽ.HOKEJBAL.MUŽSTEV OKR.	787	30,0	74,7			74,7	0,0	0,0	
3510091	* TJ DAMACHA ČMSKSP	9	0,0	0,8	-100%	0,8	0,0	0,0	0,0	
3510093	TJ Ústí nad Labem	147	0,0	13,1			13,1	0,0	0,0	
3510094	FK SLOVAN CHABAŘOVICE	138	120,0	29,7			29,7	140,0	22,9	
3510095	* HBC ORLÍK Ústí nad Labem	33	0,0	3,0			3,0	0,0	0,0	
3510097	VK ZLATÁ 21 Ústí nad Labem	7	0,0	0,6	-100%	0,6	0,0	0,0	0,0	
3510098	* JEZDECKÝ KLUB Ústí nad Labem	26	0,0	2,3	-100%	2,3	0,0	0,0	0,0	
3510099	* MFK Ústí nad Labem	15	0,0	1,3	-100%	1,3	0,0	0,0	0,0	
3510100	VOLEJBALOVÝ KLUB TYGRŮ	183	66,0	25,9			25,9	0,0	0,0	
3510101	FK ČL NEŠTÉMICE	387	356,0	86,2			86,2	94,5	15,5	
3510102	** JEZDECKÝ KLUB NATURAL	66	0,0	5,9			5,9	15,0	2,5	
3510104	KYONGGI KWON Ústí n.L.	230	105,0	35,8			35,8	0,0	0,0	
3510105	ELBA CLUB Ústí nad Labem	295	227,0	59,3			59,3	13,0	2,1	
3510106	SKI KLUB TELNICE	202	296,0	60,9			60,9	1 480,5	242,1	
3510107	SPV POVRLY	146	43,0	19,3			19,3	0,0	0,0	
3510108	KLUB ŠIPKAŘŮ Ústí nad Labem	104	0,0	9,3			9,3	0,0	0,0	
3510109	GOLF CLUB LIBOUCHEC	96	1,0	8,7	-10%	0,9	7,9	400,0	65,4	
3510112	KAMURA-RYU shotokan Ústí n.L.	562	214,0	81,2			81,2	0,0	0,0	
3510113	T-CLUB Ústí nad Labem	0	0,0	0,0	-100%	0,0	0,0	0,0	0,0	
3510114	SK TORNADO Ústí n.L.	0	0,0	0,0	-100%	0,0	0,0	0,0	0,0	
3510115	AEROBIC JUNIOR CLUB I.MRNÁKOV	562	304,0	94,3			94,3	0,0	0,0	
3510116	* SK SPOLREG Ústí n.L.	26	8,0	3,5			3,5	0,0	0,0	
3510117	ÚKK Ústí n.L.	33	38,0	8,5			8,5	0,0	0,0	
3510118	SK SPOLCHEMIE-SP Ústí n.L.	70	0,0	6,3	-100%	6,3	0,0	0,0	0,0	
3510119	RYCHLÉ KOULE Ústí n.L.	148	6,0	14,1			14,1	0,0	0,0	
3510120	SK VOLEJBAL Ústí n.L.	199	1375,5	217,1			217,1	0,0	0,0	
3510121	* JEZD.KLUB ROUDNÍKY	39	0,0	3,5			3,5	0,0	0,0	
3510122	** MINIGOLF KLUB Ústí n.L.	60	0,0	5,4			5,4	0,0	0,0	
3510123	MĚST.PLAVEC.KLUB Ústí n.L.	117	55,0	18,4			18,4	2,0	0,3	
3510124	SK BARKAS os. Ústí n.L.	195	63,0	26,6			26,6	0,0	0,0	
3510125	FbC VICTORIA Ústí n.L.	85	193,5	35,6	-10%	3,6	32,0	0,0	0,0	
3510126	SK SEVERÁK Ústí n.L.	115	0,0	10,3	-10%	1,0	9,3	0,0	0,0	
3510127	SK KULEČNÍK Ústí n.L.	202	15,0	20,2			20,2	0,0	0,0	
3510128	* LTC Ústí n.L.	18	0,0	1,6			1,6	0,0	0,0	
3510129	* VESLAŘ.KLUB Tyflo Ústí n.L.	13	0,0	1,2			1,2	0,0	0,0	
3510130	* SK BRNÁ o.s.	28	0,0	2,5			2,5	0,0	0,0	
3510131	* PROJECT 2006 Ústí n.L.o.s.	44	0,0	3,9			3,9	0,0	0,0	
3510132	TJ SVAH Všebořice o.s.	87	0,0	7,8			7,8	0,0	0,0	
3510133	ATHLETIC CLUB Ústí n.L. o.s.	68	5,0	6,8			6,8	0,0	0,0	
CELKEM		14 938	9 216,5	2 670,8	28,2		2 642,6	9 111,0	1 490,1	
Poznámky: údaje uvedeny v tis.Kč		*dotace posílány 1x ročně		**dotace posílány 2x ročně						
ostatním neoznač. TJ/SK jsou dotace posílány když bude k dispozici min.33% z ČSTV										